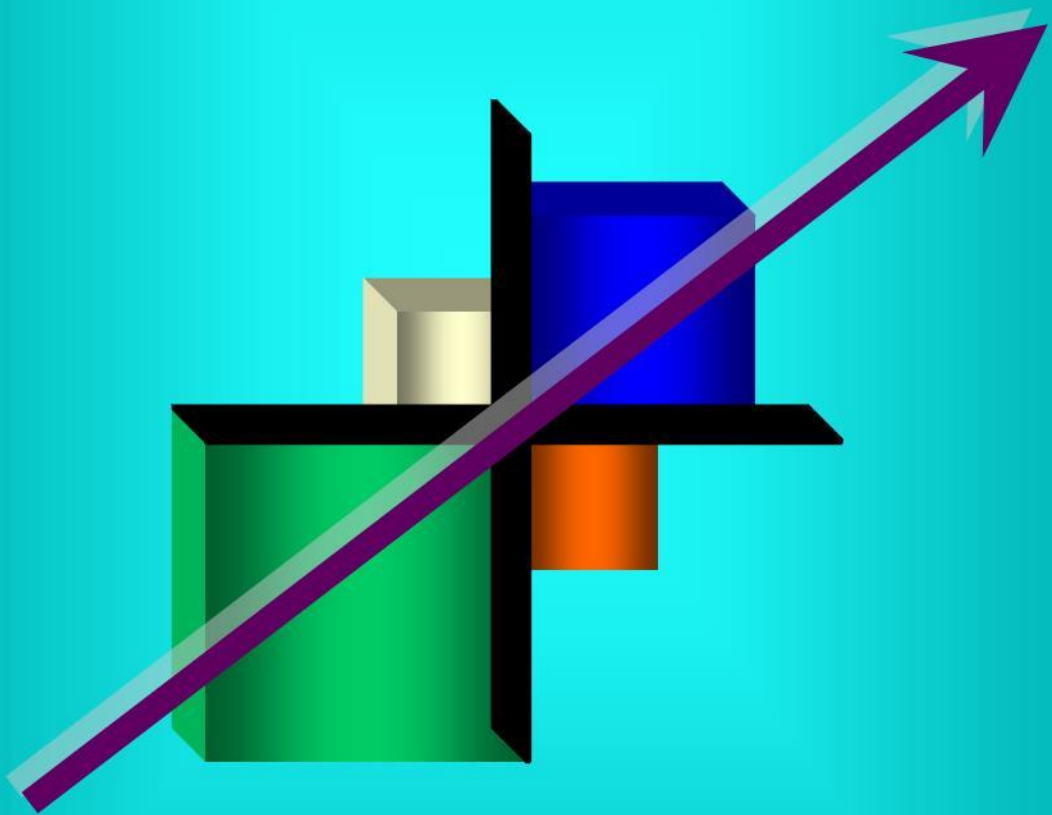


Dejan Bogdanović

# UPRAVLJANJE PROMENAMA



**Univerzitet u Beogradu**

**Tehnički Fakultet u Boru  
2016. god.**



**Dejan Bogdanović**

**UPRAVLJANJE  
PROMENAMA**

**Univerzitet u Beogradu  
Tehnički Fakultet u Boru  
Bor, 2016.**

**Autor: Dr Dejan Bogdanović**, vanredni profesor  
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru

## **UPRAVLJANJE PROMENAMA**

**Osnovni udžbenik**

**Recenzenti:**

**Prof. dr Dragan Milčić**,  
Univerzitet u Beogradu, Mašinski fakultet, Niš  
**Prof. dr Dejan Riznić**,  
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru

**Izdavač: Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu**

**Za izdavača:**

**Prof. Dr Nada Štrbac**, v.d. dekan Tehničkog fakulteta u Boru

**Urednik:**

**Prof. dr Svetlana Ivanov**

**Lektor: Mrs Sanja Bosijoković, Msr.fil.**

**Tiraž: 100 primeraka**

**Štampa: Satcip d.o.o., Kruševac**  
**ISBN 978-86-6305-054-9**

*Štampanje i umnožavanje zabranjeno u celini i u delovima*

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

005(075.8)

БОГДАНОВИЋ, Дејан, 1965-

Upravljanje promenama / Dejan Bogdanović. - Bor : Tehnički fakultet,  
2016 (Kruševac : Satcip). - 182 str. : graf. prikazi, tabele ; 26 cm

Tiraž 100. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija:  
str. 177-182.

a) Менаџмент  
COBISS.SR-ID 227342860

# PREDGOVOR

Osnovna karakteristika savremenog društvenog i ekonomskog života u svim njegovim vidovima jesu promene. Izuzetno intenzivan razvoj tehnologije, agresivna konkurencija prisutna u svim fazama radnih procesa, rastući stepen rizika u poslovanju uslovljavaju preduzeća na stalne radikalne promene u organizacijama.

U poslovnom svetu, tempo promena se odvija veoma brzo, posebno po pitanju borbe sa konkurencijom. Današnja preduzeća se svakodnevno suočavaju sa velikim rizicima s jedne i odličnim mogućnostima s druge strane. Neophodno je uspostaviti balans između rizika i mogućnosti. A to je jedino moguće izvesti ukoliko organizacije prate tehnološke trendove i zahteve globalne ekonomije.

Na današnjem tržištu ostaju uspešne i opstaju, samo organizacije koje uspevaju da zadovolje specijalne potrebe i specifične zahteve svojih klijenata. Iz tog razloga, organizacije su prinuđene da svakodnevno prilagođavaju svoje proizvode i usluge svakom klijentu. Prilagođavanje zahtevima klijenata je rutina za organizacije koje su fleksibilne, spremne na promene, jer njeni zaposleni imaju razvijene veštine, informacije i autoritet.

Organizacija mora biti sposobna da se prilagodi i odgovori promenama okruženja, koje je u današnje vreme zahvaljujući globalizaciji i tehnološkim dostignućima, promenljivo. Spremnost i sposobnost zaposlenih da se aktivno i adekvatno uključuju u procese promene, je jedan od ključnih elemenata koji utiču na efikasnost, profitabilnost, reputaciju i opstanak organizacije.

Zbog svega prethodno navedenog, napredak i opstanak organizacija u savremenim uslovima poslovanja, isključivo zavisi od spremnosti i mogućnosti preduzeća da se prilagodi zahtevima savremenog tržišta.

U ovoj knjizi obrađen je koncept upravljanja promenama koji se danas koristi, kako u svetu, tako i kod nas. Udžbenik *Upravljanje promenama* je svojom namenom i sadržajem prilagođen nastavnom programu istoimenog predmeta na Tehničkom Fakultetu u Boru, Univerziteta u Beogradu. Knjiga razmatra probleme upravljanja promenama sa ciljem da pruži studentima, stručnjacima i menadžerima potrebna znanja iz ove oblasti kako bi što uspešnije upravljali raznim procesima i organizacijama u praksi.

Koristim priliku da se zahvalim recenzentima na korisnim sugestijama tokom pripreme rukopisa kao i ostalim učesnicima koji su doprineli

kvalitetnom oblikovanju teksta. Autor će biti posebno zahvalan svima onima koji svojim sugestijama i predlozima doprinose poboljšanju ponuđenog teksta.

*Autor*

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. SMISAO MENADŽMENTA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Potreba za menadžmentom</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Pojam i definicija upravljanja promenama</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Upravljanje promenama kao deo menadžmenta</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4. Zajednički uzroci problema</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5. Životni ciklusi i priroda problema</b> .....	<b>10</b>
1.5.1. Normalni i patološki problemi.....	10
1.5.2. Tipičan i optimalni put.....	11
<b>1.6. Vrste promena</b> .....	<b>12</b>
<b>2. PREDVIĐANJE KVALITETA ODLUKA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. Četiri uloge odlučivanja</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2. Kratkoročna i dugoročna efektivnost odluke</b> .....	<b>19</b>
<b>3. EFIKASNOST I EFEKTIVNOST</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1. Dugoročna efektivnost</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2. Dugoročna efikasnost</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3. Mehanistička i organizmična svest</b> .....	<b>27</b>
<b>4. NESAGLASNOST ULOGA</b> .....	<b>29</b>
<b>5. STILOVI LOŠEG UPRAVLJANJA</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1. Loše upravljanje promenama</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2. Kvalitetno upravljanje promenama</b> .....	<b>38</b>
5.2.1. Agent promene.....	43
<b>6. ŠTA UČINITI U VEZI SA PROMENAMA</b> .....	<b>49</b>
<b>6.1. Osnovni proces upravljanja promenama</b> .....	<b>49</b>
<b>6.2. Upravljanje promenama u organizaciji</b> .....	<b>53</b>
<b>6.3. Pojam i vrste organizacionih promena</b> .....	<b>55</b>
6.3.1. Nivoi organizacionih promena.....	58
6.3.2. Teorije organizacionih promena.....	61
6.3.3. Koncepti organizacionih promena.....	62
<b>6.4. Osnovni modeli upravljanja promenama</b> .....	<b>76</b>
6.4.1. Levinov model.....	76
6.4.2. Koterov model.....	79
6.4.3. Opšti modeli upravljanja promenama.....	80
6.4.4. Organizacioni modeli za upravljanje promenama.....	84

6.4.5. Model planiranih promena.....	90
<b>7. PREDVIĐANJE EFIKASNOSTI SPROVOĐENJA ODLUKA...</b>	<b>93</b>
7.1. Nadležnost, ovlašćenje, moć i uticaj.....	93
7.2. Predviđanje efikasnosti odluka.....	98
<b>8. POKRETAČKA SNAGA UPRAVLJANJA PROMENAMA.....</b>	<b>105</b>
<b>9. UZAJAMNO POVERENJE I POŠTOVANJE I SVOJSTVA LJUDI.....</b>	<b>109</b>
9.1. Zajednički faktor uspeha.....	109
9.2. Svojstva ljudi i promene.....	111
9.2.1. Prevazilaženje otpora prema promenama.....	115
<b>10. PROBLEMI U KOMUNICIRANJU – NERAZUMEVANJE.....</b>	<b>121</b>
<b>11. KOMUNICIRANJE SA LJUDIMA RAZLIČITIH STILOVA.....</b>	<b>125</b>
<b>12. OPAŽANJE I SHVATANJE REALNOSTI.....</b>	<b>129</b>
<b>13. PRETVANJE RADA KOMISIJA I ODBORA U TIMSKI RAD.....</b>	<b>133</b>
<b>14. UPRAVLJANJE PROMENAMA I DRUGE MENADŽMENT DISCIPLINE.....</b>	<b>137</b>
14.1. Upravljanje promenama i strateški menadžment.....	137
14.2. Upravljanje promenama i upravljanje inovacijama.....	139
14.3. Upravljanje promenama i upravljanje projektima.....	141
14.4. Upravljanje promenama i razvoj organizacije.....	147
14.4.1. Razvoj, investiranje i promene.....	152
14.5. Upravljanje promenama i učenje.....	156
14.5.1. Razvoj organizacije koja uči.....	159
14.6. Upravljanje promenama i upravljanje znanjem.....	166
14.7. Upravljanje prema ciljevima i promene.....	170
<b>LITERATURA.....</b>	<b>177</b>



## UVOD

Nekada je ljudsko društvo živelo statično, u sadašnjosti, sporo prihvatajući ono što donosi budućnost, a prilagođavajući se promenama tek kada su one već nastupile. Danas, međutim, tempo promena i potreba razrešavanja brojnih protivrečnosti traže od svih da anticipiraju budućnost. Ako želi da bude uspešna, organizacija se mora iz pasivnog objekta koji se prilagođava, pretvoriti u aktivnog subjekta, koji će budućnost prilagoditi sebi.

Savremeno društvo karakteriše visoka dinamika koja se manifestuje kroz mnogobrojne promene – brz razvoj tržišta, jačanje međunarodne trgovine, postojanje oštre konkurencije, intenzivan naučnoistraživački rad, veliki broj tehnoloških inovacija i kao posledica ovakvih kretanja, trka za što boljim pozicioniranjem na tržištu. Za postizanje ovog cilja, iz kojeg proizilazi i veći profit, neophodno je primeniti proces upravljanja na svim nivoima.

Upravljački pristup za funkcionisanje, prilagođavanje, opstanak i razvoj, kao i za rešavanje problema organizacije, karakteristika je savremene naučne discipline – menadžmenta. Izuzetna složenost i neizvesnost savremenih i drugih aktivnosti dovela je do daljeg razvoja mnogih specijalizovanih grana menadžmenta, kao što su strategijski menadžment, upravljanje projektima, upravljanje inovacijama, upravljanje promenama, itd.

U ovoj knjizi su prikazani osnovni elementi koncepta upravljanja promenama. To je novi koncept menadžmenta koji polazi od činjenice da su danas brze promene jedna od najvažnijih karakteristika vremena u kome egzistiramo i da organizacija ne može efikasno da posluje i da se razvija ako ne ide u korak sa promenama. Brzo reagovanje na promene i prilagođavanje promenama je osnovna pretpostavka uspešnosti savremenih organizacija.

Savremeni menadžeri trebaju da imaju sposobnost da brzo uoče promene koje dolaze iz okruženja, da ih analiziraju i tumače i da organizuju i upravljaju promenama u sopstvenoj organizaciji. Pri tome, veoma je važno da menadžeri imaju sposobnost da savladaju inerciju i otpore prema promenama koji postoje u svakoj organizaciji i da stvore takvu klimu za

promene gde zaposleni na njih gledaju kao na sopstvene šanse, a ne kao pretnje po njih i njihov položaj.

Savremena teorija menadžmenta danas dosta razmatra koncept upravljanja promenama. Ovaj koncept se sastoji iz više pristupa koji polaze od okruženja, organizacije, delova organizacije, pa sve do pojedinaca koji rade u njoj. Shodno tome, u ovoj knjizi su razmatrani najvažniji aspekti, metode i tehnike upravljanja promenama. Pri tome, pošlo se od menadžmenta i organizacije, od njihove povezanosti i međuzavisnosti. Zatim se govori o promenama, njihovim vrstama i o posledicama koje one imaju po organizaciju. Takođe, razmatrane su četiri uloge odlučivanja, od kojih zavisi kvalitet donesenih odluka, a od kvaliteta donesenih odluka zavisi efektivnost i efikasnost funkcionisanja svake organizacije. Uspešnost promena umnogome zavisi od onoga ko upravlja njima, a to je menadžer. Zbog toga je ovde dat poseban prostor menadžerima, njihovim potrebnim veštinama, osobinama i sposobnostima koji oni moraju da poseduju kako bi bili uspešni pri uvođenju promena. U nastavku su razrađene metode i tehnike upravljanja organizacionim promenama. Na kraju, data je veza i međuzavisnost između upravljanja promenama i drugih menadžment disciplina, jer upravljanje promenama nije izolovana menadžment disciplina koja je dovoljna sama sebi. Ovde je pokazano da između nje i drugih menadžment disciplina postoje jake veze, interakcije, međuzavisnosti, simbioze i drugi oblici povezanosti i uslovljenosti. Na taj način, ona može da pojača druge menadžment discipline, ali postoji i povratna sprega – i menadžment discipline jačaju i dopunjuju upravljanje promenama.

# 1. SMISAO MENADŽMENTA

## 1.1. POTREBA ZA MENADŽMENTOM

Svaka organizacija ima određenu nameru ili cilj. Bez cilja ni jedna organizacija ne bi imala razlog za postojanje. Sve organizacije, takođe, imaju i program ili metod za ostvarivanje cilja, tj. plan. Ni jedna organizacija ne može biti uspešna bez kakvog takvog plana o tome šta treba da radi.

Organizacije moraju, takođe, da nađu i obezbede sredstva za postizanje svojih ciljeva. Sve organizacije zavise od drugih organizacija za sredstva koja su im potrebna.

Menadžment je praksa svesnog i stalnog modelovanja organizacije (*Jovanović, 1996*). U svim organizacijama postoje ljudi koji su zaduženi da pomognu da se ostvare planirani ciljevi. Te ljude nazivamo menadžeri. Ovi menadžeri su možda uočljiviji u pojedinim organizacijama za razliku od drugih, ali bez efektivnog rukovođenja, organizacije ne mogu da funkcionišu. Zbog toga, organizacije se mogu posmatrati kao šema međuljudskih odnosa.

Menadžment je specijalnost koja se bavi pitanjima vremena i međuljudskih odnosa onako kako se javljaju u organizacijama. Predstava o vremenu unutar organizacije sadrži nekoliko elemenata (*Bogdanović i Ilić, 2006*):

- menadžment je pokušaj da se ostvari željena budućnost, imajući u vidu prošlost i sadašnjost,
- menadžment se sprovodi u određenom istorijskom periodu i njegov je odraz,
- menadžment je praksa koja stvara određene posledice i efekte koji izranjaju tokom vremena.

Važnost međuljudskih odnosa takođe uključuje nekoliko ideja:

- menadžeri rade u odnosima na bazi reciprociteta – svaki od aktera utiče na onog drugog,
- menadžeri rade u odnosima koji imaju raspršujuće dejstvo na druge ljude, bilo na bolje, ili na gore, i
- menadžeri praktično žongliraju višestrukim istovremenim odnosima.

Menadžment je osnovna aktivnost koja čini onu bitnu razliku u tome koliko dobro neka organizacija služi ljudima koji su pod uticajem njenog delokruga rada.

Od menadžera zavisi, veoma velikim delom, koliko će uspešno neka organizacija postići svoje ciljeve, a istovremeno i ispuniti svoje društvene odgovornosti (*Burke, 1993*). Ako menadžeri svoj posao valjano odrade, organizacija će postići svoje ciljeve.

Mera koliko je efikasan i efektivan menadžer je koliko uspešno on određuje i postiže određene ciljeve.

Mera koliko je efikasna i efektivna organizacija je koliko ona uspešno odraduje određene zadatke.

Efikasnost podrazumeva biranje pravih ciljeva. Menadžer koji odabere nepodesan cilj jeste neefikasan, čak i u slučaju kada se proizvodnja obavlja na maksimalno efikasan način.

Nedostatak efektivnosti se ne može nadoknaditi ni najvećim stepenom efikasnosti. Pre nego što se organizacija usredsredi na efikasnost obavljanja posla, menadžer treba da bude siguran da je našao pravu stvar koju treba raditi.

## **1.2. POJAM I DEFINICIJA UPRAVLJANJA PROMENAMA**

Promene predstavljaju proces koji je danas karakterističniji više nego ikada. Promene se stalno dešavaju, tako da se može reći da su one jedino sigurne u poslovnom svetu. Kod mnogih organizacija promene predstavljaju način njihovog rada i funkcionisanja. Svaka organizacija mora stalno da se menja kako bi bila sposobna da odgovori na zahteve i potrebe kupaca, tehnološke promene i vladine mere (*Certo, 1988*).

Upravljanje promenama (*Change Management*) predstavlja proces menjanja, odnosno modifikovanja organizacije (*Certo, 1988; Hayes, 2002*). Takođe, upravljanje promenama može se definisati kao proces prihvatanja novih ideja ili obrazaca ponašanja organizacije (*Daft, 2001*). To je proces u kome organizacija prelazi iz sadašnjeg stanja u neko novo, buduće stanje koje je poželjno (*Nadler, 1988*). Sadašnje stanje pokazuje kako organizacija funkcioniše pre uvođenja promena. Buduće stanje pokazuje kako će organizacija funkcionisati nakon uvođenja promena, a prelaz iz sadašnjeg u buduće stanje predstavlja proces uvođenja promena. To je veoma složen

poduhvat koji nosi sa sobom rizik i neizvesnost (*Pendlebury et al., 1995; Sajfert, 2008*).

Rizik i neizvesnost se odnose na više faktora koji imaju veliki uticaj na uspeh promena. Prvo, vrlo je važno odrediti pravo vreme za uvođenje promena. Često se dešava da zbog nedostatka osećaja za vreme i za pravi trenutak za uvođenje promena, organizacija trpi teške posledice i zapada u krizu.

Takođe, zaposleni imaju veliki uticaj na uspeh promena. Ukoliko zaposleni pružaju otpore promenama, njihov uspeh je neizvestan. Zbog toga, menadžeri trebaju stalno da podstiču zaposlene na promene, kako bi oni zauzeli pozitivan stav prema njima. Zaposleni trebaju da na promene gledaju kao na normalan proces koji se stalno realizuje i u kome se za njih javljaju nove mogućnosti za napredovanje i usavršavanje.

Treće, stalne promene menjaju drastično organizacije. One zahtevaju njihovu transformaciju do tog nivoa da mnoge gube svoje čvrste granice koje postaju nejasne zahvatajući i druge organizacije. Ovaj proces je posledica povezivanja većeg broja organizacija kako bi bile što uspešnije na tržištu.

Okruženje, takođe, mnogo utiče ne samo na uspeh, već i na potrebe za promenama u organizaciji. Okruženje ne samo da generiše stalne promene, već se one često javljaju vrlo iznenada i neočekivano. Zbog toga, organizacije moraju da odgovore na ove promene, odnosno da se stalno prilagođavaju novonastalim uslovima koje diktira okruženje. Sposobnost organizacije da se stalno menja i prilagođava predstavlja njenu fleksibilnost. Postoje tri oblika fleksibilnosti organizacije (*Sadler, 1991*): **funkcionalna** (sposobnost prebacivanja zaposlenih sa jedno na drugo radno mesto), **numerička** (obavljanje posla sa manjim brojem zaposlenih) i **finansijska** (sposobnost prilagođavanja troškova i plata tržišnim uslovima).

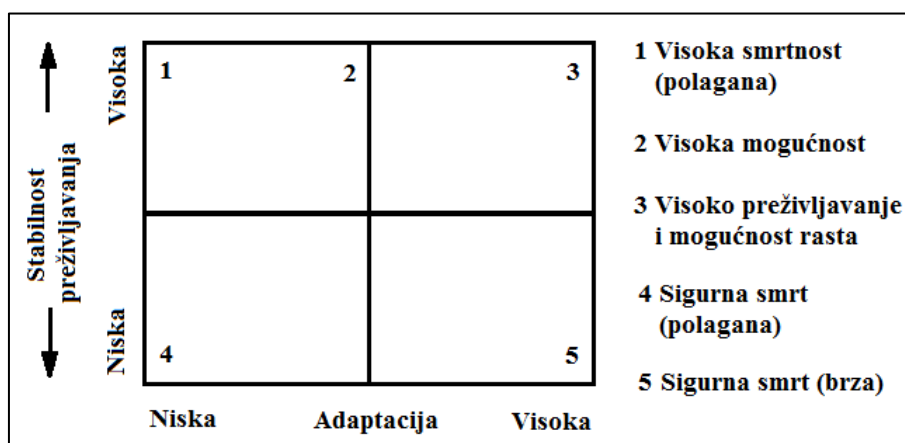
Na osnovu prethodnog, autor ovog udžbenika definiše promene kao vrlo složen i kompleksan proces koji se sastoji iz više faza u cilju poboljšanja performansi i funkcionisanja organizacije. Ove faze obuhvataju predviđanje i uočavanje promena u okruženju, analiziranje identifikovanih promena iz okruženja, kreiranje vizije budućeg stanja organizacije i definisanje neophodnih promena, pripremanje zaposlenih za neophodne promene, obezbeđivanje materijalnih i finansijskih resursa za promene, uvođenje promena u organizaciji i praćenje i kontrola uvođenja promena.

Stalno uvođenje promena danas predstavlja sastavni deo upravljanja i načina funkcionisanja svake organizacije. Međutim, da bi organizacija bila uspešna potreban joj je i određen nivo stabilnosti. U suprotnom, organizacija

bi se stalno nalazila u nekom prelaznom periodu koji se karakteriše stalnim promenama, koje joj onemogućavaju formiranje oslonaca za ostvarenje rezultata izvršenih promena.

Iako su promene i stabilnost dve suprotne kategorije koje se međusobno isključuju, svakoj organizaciji su potrebne obe ove kategorije. To znači da menadžeri moraju da nađu mere ili nivoe korišćenja ovih kategorija, ili stanja organizacije. Na slici 1.1. prikazani su odnosi između stabilnosti i promena sa aspekta preživljavanja organizacija (Certo, 1988).

Sa slike 1.1. vidi se da organizacije funkcionišu i posluju u uslovima različite stabilnosti, od niske do visoke. Takođe, sposobnost prilagođavanja ili realizacija promena organizacija se kreće od niske do visoke. U takvim uslovima treba odrediti najpovoljniji odnos između stabilnosti i promena koji će omogućiti opstanak, rast i razvoj organizacija.



Sl. 1.1. Promene, stabilnost i preživljavanje organizacije (Certo, 1988)

Najpovoljnija situacija po organizaciju je ono stanje koje je označeno brojem 3 na slici 1.1. To je stanje koje se karakteriše visokom stabilnošću i visokom sposobnošću organizacije za realizaciju promena i adaptacije. Takvo stanje omogućuje organizacijama opstanak, rast i razvoj.

Nasuprot tome, najnepovoljnije stanje po organizaciju je polje označeno brojem 4 koje se nalazi suprotno od polja 3. To je situacija koja se javlja u slučaju kada postoji niska stabilnost i niska mogućnost adaptacije organizacije. Takve organizacije nemaju perspektivu i čeka ih sigurna, ali polagana smrt.

Polje na slici 1.1. označeno brojem 1 ukazuje na situaciju kada organizacija poseduje visoku stabilnost, ali ima niske mogućnosti

prilagođavanja, odnosno uvođenja promena. To stanje dugoročno dovodi do smrti organizacije.

Polje označeno brojem 5 takođe ukazuje na situacije kada su organizacije osuđene na smrt i to na brzu smrt. To je slučaj kada organizacije imaju visoku sposobnost adaptacije, odnosno uvođenja promena, ali nizak nivo stabilnosti. Takve organizacije neprekidno uvode promene bez postojanja nekog perioda stabilnosti u kome treba da se osete pozitivni efekti izvršenih promena, što stvara konfuziju, stres kod zaposlenih i što na kraju negativno utiče na njihovu sudbinu.

Tačka 2 označava prelazno stanje u kojem organizacije imaju visok nivo stabilnosti i srednju sposobnost za adaptacije i uvođenje promena. Ovakve organizacije imaju visoku mogućnost preživljavanja. One imaju mogućnost da usavrše proces uvođenja promena i da pređu u kategoriju organizacija koja se nalaze u polju 3, što je najpovoljniji slučaj.

### **1.3. UPRAVLJANJE PROMENAMA KAO DEO MENADŽMENTA**

Svrha menadžmenta je rešavanje sadašnjih problema i priprema za rešavanje budućih problema. Nema potrebe za menadžmentom ako se ne javljaju problemi, a nema problema i njegovog rešenja ako nema promena.

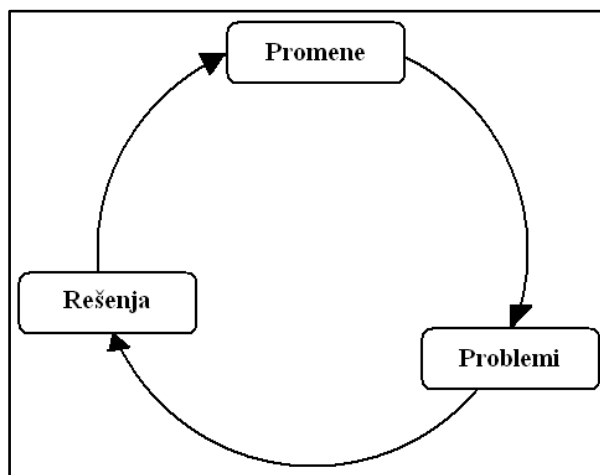
Promene predstavljaju fenomen koje prati i utiče na rad svakog menadžera. Promene dovode do novih situacija koje se mogu pretvoriti ili u prilike ili u probleme.

Svaka prilika koja se javlja kao posledica promena zahteva rešenje, koje dovodi do nove promene, tako da se menadžer ponovo susreće sa novom situacijom i novim problemima ili prilikama. Na slici 1.2. prikazan je ovaj ciklus promena.

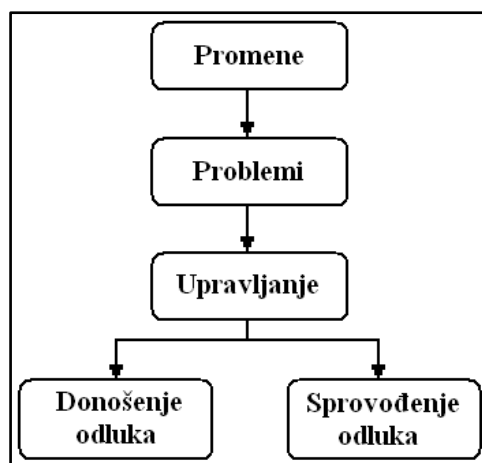
Kada se menadžer suoči sa promenom, on treba da donese odluku koja je u skladu sa novonastalom situacijom, a sa kojom se ranije nije susretao. Sledeća aktivnost jeste sprovođenje odluke, čime se završava ovaj proces menadžmenta (slika 1.3.).

Uspešan menadžment podrazumeva donošenje dobrih odluka i njihovo efikasno sprovođenje. Drugim rečima, oba ova procesa moraju biti kvalitetno urađena. Ukoliko jedan od ova dva procesa nije urađen na kvalitetan način (donošenje loših odluka i njihovo dobro sprovođenje, ili donošenje kvalitetnih odluka i njihovo neefikasno sprovođenje) menadžment ne može

biti uspešan. Takođe, i neodlučnost predstavlja jednu vrstu donošenja odluke koja se svakako ne može smatrati kvalitetnom, već štetnom po organizaciju.



*Sl. 1.2. Ciklus promena (Watzlawick et al., 1974; Adižes, 2005)*



*Sl. 1.3. Dijagram procesa menadžmenta (Watzlawick et al., 1974; Adižes, 2005)*

Donošenje pogrešnih odluka i njihovo ishitreno izvršenje vodi ka tome da se javljaju još teži problemi od onih koji su trebali biti rešeni. Takav rad može dovesti do propasti preduzeća ili organizacije u kojoj rade menadžeri koji su doneli takve odluke.

Takođe, organizacija neće opstati ako konkurencija brže donosi ispravne odluke, ili ako se u njoj sporije od konkurencije sprovode odluke koje su ispravne.

Upravljanje promenama i donošenje ispravnih odluka je mnogo lakše kada je poznat put koji se nalazi ispred menadžera. Tada je čak moguće i predvideti promenu što otvara mogućnost menadžerima da izbegnu određene



probleme ili da ih mnogo lakše reše pošto tada promena predstavlja događaj koji je bio isplaniran i za koji su se menadžeri već spremili.

Shodno tome, veština predviđanja promena je jedna od najvažnijih veština koju treba da poseduje svaki menadžer. Predvideti promene znači predvideti probleme. To menadžerima daje dovoljno vremena da se pripreme za date probleme kako bi ih rešili na najefikasniji i najmanje bolan način.

#### **1.4. ZAJEDNIČKI UZROCI PROBLEMA**

Mnogi problemi se javljaju u predvidljivim obrascima i imaju zajedničke uzroke što dodatno može olakšati posao menadžerima.

Kada se raspravlja o predvidljivim obrascima, misli se na životni ciklus i raspadanje sistema prilikom njihovog menjanja.

Sve organizacije, svi sistemi i sve pojave imaju životni ciklus čije trajanje može biti različito. Na primer, organizacije se rađaju, rastu i, ako se njima loše rukovodi, stare i umiru.

Raspadanje, odnosno dezintegracija sistema je posledica njihovog menjanja. Međutim, dezintegracija sistema ne znači nužno njihovo starenje i umiranje. Svaka dezintegracija neminovno dovodi do promena, a ako su promene brže, brža je i dezintegracija koja na kraju rezultira problemima. Drugim rečima, problemi su rezultat dezintegracije koju izazivaju promene.

Da bi svaki problem bio uspešno dijagnostikovano, neophodna je pravilna identifikacija onog što se dezintegriše. Uspešna terapija predstavlja integraciju dezintegriranih delova u novu celinu koja je sada sama po sebi sposobna da se održi i da stvori novi kompaktni entitet, koga čeka nova promena.

Osnovna uloga menadžera u ovim uslovima je da vode neophodne promene u organizaciji koje stvaraju nove probleme, reintegrišu organizaciju da bi se rešili ti problemi i pripreme je za novu promenu i nove probleme.

Dezintegracija sistema se ne može sprečiti tako što će se sprečiti promene. Pravilan pristup jeste upravljanje sistemom kako bi se on dezintegrirao na način koji je najpovoljniji u datim okolnostima, a zatim kako bi se uspešno integrisao na bolje.

Uloga menadžera nije da spreči promene, odnosno dezintegraciju sistema. Njihova uloga je da vode promene koje dovode do dezintegracije sistema kako bi ga reintegrirali u novu, kvalitetniju i bolju celinu. Ovaj zadatak je znatno lakši ako se poznaje put koji se nalazi ispred. To znači da

je poznato šta se može očekivati, koji su problemi normalni, a koji su patološki ili nenormalni, šta je uzrok tim problemima, šta i kada treba preduzimati u vezi sa njima, a kada ne treba ništa preduzimati.

## 1.5. ŽIVOTNI CIKLUSI I PRIRODA PROBLEMA

Životni ciklus predstavlja put kojim se kreće određeni sistem, organizacija, menadžeri i zaposleni u određenom vremenskom periodu, a koji obuhvata brojne faze ili etape od nastanka, rasta, starenja, pa i do njihovog umiranja (nestanka). Shodno tome, životni ciklus se, sa vremenskog aspekta, definiše kao kontinuirani proces promena kroz koje prolaze organizacije, sistemi i pojedinci (*Adizes, 1988*).

Napredujući u svom životnom ciklusu sistemi se menjaju, prateći predvidljive obrasce ponašanja. U svakoj fazi životnog ciklusa sistemi nailaze na određene probleme koje moraju rešiti i prevazići.

### 1.5.1. Normalni i patološki problemi

Kao što je rečeno, pri prelasku iz jedne faze životnog ciklusa u drugu, sistemi nailaze na probleme koji moraju biti rešeni. Svaka naredna faza predstavlja jedno novo stanje sistema sa kojim se on ranije nije suočavao. Tom prilikom, sistem mora da se odrekne starih obrazaca ponašanja, kako bi uspešno savladao nove obrasce.

*Normalni problemi* su oni problemi koji se javljaju onda kada organizacija efikasno troši energiju na uspešan prelazak sa starih na nove obrasce ponašanja.

*Patološki problemi* su oni problemi gde energija organizacije nije dovoljna da se oni reše, tako da je tu neophodna pomoć spolja. Ovi problemi se najčešće javljaju u obliku blokade ka neophodnim promenama. Njihovo nerešavanje ili dugo trajanje može izazvati teške posledice po organizaciju, čak i njeno gašenje.

Normalni problemi se stalno javljaju i oni ne mogu biti izbegnuti. Međutim, ove probleme organizacija rešava sama uz pomoć svoje unutrašnje energije, pokrećući pri tome neophodne procese, učeći i razvijajući svoje sposobnosti. Organizacija pri tome, mora da savlada veštinu kako da na najbolji način rasporedi resurse, uvede disciplinu i donese odluke. Takođe,

organizacija treba da pamti prethodna iskustva kako bi bila sposobna da napreduje ka sledećoj fazi.

Normalni problemi su po svojoj prirodi prolazni. Oni se neprestano javljaju, rešavaju, daju pouku i organizacija se nakon njih kreće dalje. Rešavanje ovih problema je zadatak menadžmenta te organizacije

Za razliku od njih, patološki problemi se stalno iznova javljaju, bez obzira što pojedini menadžeri misle da su ih rešili. Drugim rečima, pokušaji menadžmenta da se reše ovi problemi samo imaju nove neželjene posledice, s obzirom na to da se ti isti problemi sada javljaju u novom obliku. Patološki problemi zaustavljaju rast i napredak organizacije jer ih zarobljava u određenoj fazi životnog ciklusa. Kada traju dugo, menadžment organizacije oseća da je bespomoćan i nesposoban da reši probleme, a organizacija gubi poverenje u njih. Zbog toga je u ovoj situaciji neophodna pomoć spolja kako bi menadžeri mogli uspešno da savladaju ovaj začaran krug problema koji blokiraju kretanje organizacije napred.

Patološki problemi su daleko složeniji i teži od normalnih problema. To je zato jer oni nisu tretirani i rešavani na vreme tako da su tokom vremena dobili na jačini i sada predstavljaju opasnost po organizaciju. Najkarakterističniji primeri patoloških problema su: nekontrolisani negativni protok novca, konstantan odliv radne snage, problem kvaliteta proizvoda i usluga, opadanje udela u tržištu, nesposobnost prikupljanja finansijskih sredstava, itd. Organizacije koje imaju ovakve probleme ne mogu ih uspešno rešavati jer to zahteva vreme, a one nemaju vremena. Zbog toga ovde rešenje predstavlja jedino pomoć spolja u vidu određenog stručnjaka, ili tima koji je sposoban da preokrene situaciju u organizaciji.

Ono što je za menadžera bitno je da on u toku rada nauči da pravi razliku između normalnih problema (problemi koji se javljaju tokom tranzicije organizacije u narednu fazu životnog ciklusa) i patoloških problema (*Adizes, 1980*).

### **1.5.2. Tipičan i optimalni put**

Tipični put je put kojim ide većina organizacija. Na tom putu se javljaju određeni problemi koje organizacija rešava i time stiže određeno znanje i sposobnosti koje joj omogućava da napreduje u životnom ciklusu. Na ovom putu organizacija stiže jednu po jednu sposobnost sve dok ne dostigne optimalni nivo koji daje najbolje rezultate. Međutim, osim ovog tipičnog puta, postoji i kraći put kojim se može kretati organizacija do

optimalnog nivoa razvoja u životnom ciklusu. U optimalnom nivou organizacija ima usaglašenu funkciju i formu, a fleksibilnost i samokontrola su usklađeni. Sama organizacija se tada može menjati na kontrolisani način sa ciljem postizanja optimalnog rezultata i održavanja takvog učinka.

Na primer, svaka mlada organizacija se u početku svog postojanja suočava sa manjkom novca koji joj je neophodan za finansiranje svog rasta. To je normalan problem na tipičnom putu. Međutim, ovaj problem se može izbeći ako organizacija ide optimalnim putem. Optimalan put u ovom slučaju podrazumeva izradu dobrog finansijskog plana koji predstavlja rešenje za nedostatak novca. Dobar finansijski plan i kvalitetan menadžment obezbediće u ovom slučaju dovoljno novca za rast organizacije.

## 1.6. VRSTE PROMENA

Promena predstavlja proces prilagođavanja organizacije novonastalim situacijama ili uslovima. Drugim rečima, promena je manja ili veća adaptacija organizacije na nove uslove ili situacije u samoj organizaciji ili okruženju.

Uzroci promena su mnogobrojni i veoma različiti – novi ili izmenjeni uslovi poslovanja, inovacije, uvođenje novog proizvoda ili tehnologije, krizne situacije, nova organizacija rada, itd.

Danas postoje mnogobrojne klasifikacije promena koje se baziraju na različitim faktorima, kao što su izvori promena, njihove posledice, dinamika njihove prirode, njihov uticaj na organizaciju, itd.

Jedna od najčešće primenjenih klasifikacija promena je ona koja se zasniva na izvoru promena. Ova klasifikacija vrši podelu promena u dve grupe – unutrašnje i spoljašnje promene.

**Unutrašnje promene** nastaju kada organizacija donese odluku da krene u rast i razvoj. Ove promene obuhvataju uvođenje nove tehnologije, uvođenje novog proizvoda, proširenje kapaciteta, itd. Ove promene menadžment organizacije može delimično ili potpuno da kontroliše.

**Spoljašne promene** dolaze iz okruženja i organizacija ne može da ih kontroliše. Izvori ovih promena mogu biti ekonomski, društveni ili politički.

**Ekonomski izvori** obuhvataju promene vezane za tržište, konkurenciju i tehnologiju proizvodnje.

*Društveni izvori* obuhvataju različite organizovane grupe u društvu koje utiču na ponašanje proizvođača vezano za reklamu i prodaju proizvoda, očuvanje resursa, smanjenje zagađenja životne sredine, itd.

*Politički izvori* promena obuhvataju promene vezane za fiskalnu i monetarnu politiku, razne zakone, uredbe i propise, itd.

Sledeća klasifikacija promena vrši njihovu podelu na planirane i neplanirane promene.

**Planirane promene** su one promene koje organizacija samostalno planira i sprovodi. Uzroci ovih promena su izmenjeni uslovi poslovanja i rada organizacije koje su dovele do situacije kada menadžment uočava neophodnost uvođenja promena. Ove promene najčešće nastaju kada organizacija ostvaruje slabije rezultate i kada je neophodno izvršiti određena prilogađavanja okolini kako bi organizacija dalje opstajala na tržištu. Promene su očekivane i stoga se pripremaju i sprovode planski sa ciljem postizanja višeg nivoa kvaliteta rada organizacije.

**Neplanirane promene** su iznenadne promene koje nastaju kada dođe do neočekivanih potresa i problema u samoj organizaciji ili do brzih promena u okruženju. U takvim situacijama, organizacija mora odmah da reaguje i sprovede određene promene kako bi izbegla tešku situaciju u kojoj može da se nađe. Jedan od uzroka uvođenja neplaniranih promena može biti nesprovođenje ili odlaganje sprovođenja planiranih promena kada situacija tako zahteva.

Takođe, promene se mogu podeliti na evolutivne i revolucionarne promene.

**Evolutivne promene** su postepene, mirne promene koje se sprovode sa ciljem neprekidnog usavršavanja i poboljšanja stanja preduzeća. To su planske promene koje se sprovode korak po korak shodno potrebama u samoj organizaciji i okruženju. Evolutivne promene su zapravo inkrementalne promene.

**Revolucionarne promene** su nagle i korenite promene koje ruše postojeće stanje u organizaciji. One dovode do promena ne samo strukture, već i menadžmenta organizacije, njene misije, ciljeve, itd. To su radikalne promene u organizaciji.

Jedna od klasifikacija deli promene na alfa, beta i gama promene.

**Alfa promene** dovode do promene stanja organizacije i način merenja, a merne jedinice ostaju iste.

**Beta promene** su dublje promene koje, osim promene stanja organizacije dovode i do promene načina merenja i mernih jedinica.

**Gama promene** su najkorenitije promene koje obuhvataju, pored beta promena i menjanje definicije sistema.

Bejlogarn (*Balogurn*) i Hejli (*Hailey*) (1999) predlažu sledeću klasifikaciju promena:

- evolucija,
- revolucija,
- adaptacija, i
- rekonstrukcija.

**Evolucija** predstavlja postepene i lagane promene u organizaciji koje su unapred planirane u cilju neprekidnog usavršavanja funkcionisanja te organizacije.

**Revolucija** je skokovita i krupna promena u organizaciji koja se sprovodi brzo i u kratkom vremenskom periodu sa ciljem izlaska organizacije iz teške situacije u kojoj se nalazi.

**Adaptacija** predstavlja manju promenu sa ciljem prilagođavanja organizacije novonastalim uslovima. Adaptacijom može biti obuhvaćena cela organizacija ili samo njeni pojedini delovi.

**Rekonstrukcija** predstavlja veliku promenu u organizaciji sa ciljem promene načina poslovanja te organizacije. Rekonstrukcijom može biti obuhvaćeno pojedinačna područja poslovanja organizacije ili poslovanje organizacije u celini.

Prema Milisavljeviću (1997) promene se dele na **strateške** i **inkrementalne**, gde su strateške promene daleko intenzivnije i korenitije od inkrementalnih. Po istom autoru, promene se dele i na anticipativne i reaktivne. **Anticipativne promene** su planske promene koje se vrše na osnovu strateških predviđanja i njih organizacija spremno očekuje. **Reaktivne promene** su intenzivnije promene od anticipativnih i nastaju reakcijom organizacije na nove događaje i uslove u okruženju.

Milisavljević (1999) daje i sledeću klasifikaciju promena:

- podešavanje,
- adaptiranje,
- reorijentacija, i
- ponovno kreiranje.

**Podešavanje** su inkrementalne i anticipativne promene koje se vrše na bazi predviđanja budućih događaja.

**Adaptiranje** su inkrementalne i reaktivne promene koje se vrše kao reakcija organizacije na događaje u okruženju.

**Reorijentacija** su strateške promene koje se vrše na bazi anticipiranja budućeg toka događaja.

**Ponovno kreiranje** su strateške promene koje se vrše na bazi određenih događaja iz okruženja koji ugrožavaju opstanak organizacije, pri čemu je ona primorana da napusti dosadašnju orijentaciju i izabere novu.

Serto i Piter su analizirali strateške promene i oni su predložili pet vrsta ovih promena, pri čemu svaka strateška promena predstavlja kompletnu novu strategiju funkcionisanja organizacije, odnosno potpuno novi način rada (*Certo i Peter, 1991*).

Te promene su sledeće:

- nastavak postojeće strategije,
- rutinska strateška promena,
- ograničena strateška promena,
- radikalna strateška promena, i
- preusmeravanje organizacije.

**Nastavak postojeće strategije** je kada organizacija ne vrši nikakve promene, već nastavlja rad na isti način pošto je postojeća strategija uspešna. Organizacija zadržava istu organizacionu strukturu, menadžment, proizvodni asortiman, itd.

**Rutinska strateška promena** je promena u tržišnom pristupu organizacije sa ciljem povećanjem njenog udela na tržištu. Najintenzivnije promene su u marketing pristupu kako bi se privukli novi potrošači.

**Ograničena strateška promena** predstavlja promene u strukturi proizvoda sa ciljem osvajanja novih tržišta. Organizacija ovde uvodi nove proizvode ili poboljšava postojeće proizvode, pri čemu ona suštinski ne menja kategoriju proizvoda već ostaje u istom proizvodnom programu.

**Radikalna strateška promena** predstavlja dublje promene koje obuhvataju i reorganizaciju. Promene se vrše u organizacionoj strukturi, uvode se novi proizvodi ili se proširuje postojeći asortiman proizvoda sa ciljem osvajanja novih tržišta i dr. Ove promene najčešće nastaju kada se vrši spajanje ili kupovina drugih organizacija iz iste oblasti privređivanja.

**Preusmeravanje organizacije** su radikalne promene koje obuhvataju preusmeravanje rada organizacije na nove oblasti privređivanja i na nova tržišta. Ove promene obuhvataju promene tehnologije rada i proizvodnog programa, promene organizacije rada, menadžmenta i dr. Preusmeravanje

najčešće nastaje kada dolazi do spajanja organizacije sa organizacijom iz druge oblasti privređivanja.

Naredna klasifikacija se bazira na tome da li se promene vrše u okruženju ili u samoj organizaciji.

**Promene u okolini** su kontinualne promene i one imaju veliki uticaj na organizaciju. Ove promene najčešće zahtevaju odgovor organizacije, odnosno promene u samoj organizaciji. Ukoliko organizacija ne odgovori na ove promene, ona vremenom može doći u tešku situaciju i ne može da funkcioniše na odgovarajući način.

Promene u okolini se mogu podeliti na opšte (političke, tehnološke, ekonomske, ekološke, zakonske, finansijske promene i dr.) i posebne promene (pojava novih proizvoda, pojava novih tehnologija, pojava novih materijala, pojava nove opreme, promene cena, otvaranje ili zatvaranje određenih tržišta i dr.).

**Promene u organizaciji** obuhvataju promene u proizvodnji, promene tehnologije rada, organizacije rada, načina upravljanja i dr.



## 2. KVALITET ODLUKA

Kvalitet menadžmenta prvenstveno zavisi od kvaliteta donesenih odluka i efikasnosti njihovog sprovođenja, što se može prikazati pomoću sledeće funkcije:

$$\text{Kvalitet menadžmenta} = f(\text{Kvalitet odluka}, \text{Efikasnost sprovođenja odluke}) \quad (2.1.)$$

Da bi odluka bila kvalitetna, prvo se mora analizirati i predvideti njen kvalitet. Ova analiza se mora vršiti pre konačnog donošenja odluke, a ne nakon njenog sprovođenja u delo, kada je ona dala određene rezultate koji su ili povoljni ili nepovoljni.

Kvalitet odluka zavisi od mnogih faktora od kojih je jedan od najznačajnijih ljudi koji ih donose (*Arvai i Froschauer, 2010*). Na primer, ako se određeni problem prezentuje različitim menadžerima i od njih zatraži da definišu dati problem i pronađu rešenje za njega, jasno je da će i sama definicija problema i predložena rešenja biti različita, odnosno biće toliko definicija problema i predloženih rešenja koliko je menadžera učestvovalo u ovom eksperimentu. Iako je problem isti, razlog ovakvog rezultata leži u različitostima ljudi koji su ga rešavali. To dovodi do zaključka da se za uspešno upravljanje, menadžer mora pozabaviti ljudima koji imaju zadatak da reše određeni problem, a ne samim problemom.

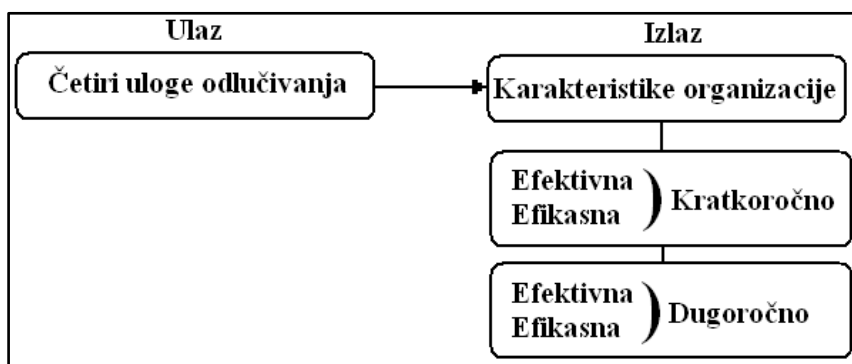
Menadžer ne mora, a ponekad i ne može da zna više o problemu ili o pravom načinu za njegovo rešavanje. Ali to i nije zadatak menadžera. Njegov zadatak se sastoji u tome da izabere pravi tim ljudi, stručnjaka i da njima upravlja u smeru nalaženja pravog rešenja. Znači, uloga menadžera u ovom slučaju je da, ako želi da dođe do prave definicije problema i njegovog pravog rešenja, formira pravi tim ljudi za rešavanje tog problema. On mora da stvori odgovarajuće okruženje koje će tim ljudima omogućiti pravilnu identifikaciju problema i pronalaženje optimalnog rešenja.

### 2.1. ČETIRI ULOGE ODLUČIVANJA

Svaka odluka zahteva vreme i dobru pripremu. Odluka je dobra ako se njome postizu željeni i očekivani rezultati. Na bazi toga se i ocenjuje kvalitet odluke. Posledice po sistem koje je prouzrokovala odluka daje konačnu ocenu kvaliteta date odluke. Dobra odluka utiče pozitivno na organizaciju

tako što je ona čini efektivnom i efikasnom na duge i kratke staze. Osnovne karakteristike svake odluke koja organizaciju čini efektivnom i efikasnom u kratkoročnom i dugoročnom periodu su date na slici 2.1.

Treba identifikovati i definisati one odluke koje organizaciju čine efektivnom i efikasnom u kratkoročnom i dugoročnom periodu. Ova identifikacija se vrši na bazi neophodnih karakteristika koje moraju da poseduju odluke. Te karakteristike se ovde nazivaju ulogama i ima ih četiri. Ukoliko odluka ne poseduje bilo koju od ove četiri uloge, organizacija neće biti uspešna, odnosno takva odluka imaće loše posledice po samu organizaciju. Takođe, mogu se unapred predvideti rezultati neke odluke samo na osnovu analize koje se uloge izvršavaju, a koje ne tokom izvršenja date odluke. Poznavanje ovih četiri uloga odluka daje menadžerima mogućnost da, tokom izvršenja odluke vrše analizu realizacije uloga i, ukoliko se neka od uloga ne realizuje, blagovremeno reaguju u pravcu izvršenja te uloge i otklone problem.



Sl. 2.1. Karakteristike odluke (Adižes, 2005)

Efekti realizacije četiri uloga odluke mogu biti trajni ako organizacija neguje i ponavlja ovu metodu rada. Svako odustajanje od ove metode izaziva pad efektivnosti i efikasnosti rada organizacije i ona polako propada.

Četiri uloge odlučivanja su (Adižes, 2005):

- integracija – uloga (I),
- preduzetništvo – uloga (E),
- proizvodjenje rezultata – uloga (P), i
- administriranje – uloga (A).

Primena četiri uloge odluke bazira se na mobilizaciji i upotrebi svih sopstvenih snaga organizacije kako bi ona bila uspešna. Cilj je da se organizacija promeni i da istovremeno bude sposobna da samostalno rešava buduće probleme, bez intervencije spolja u vidu konsaltinga ili slično.

Sušтина se sastoji u tome da organizacija dostigne nivo na kome može pravilno i kontinuirano upravljati sobom.

## **2.2. KRATKOROČNA I DUGOROČNA EFEKTIVNOST ODLUKA**

Jedan od ciljeva odluka je da organizaciju načine efektivnom. Svaka odluka koja to ne postiže je loša odluka. Organizacija je kratkoročno efektivna ako su njene kratkoročne aktivnosti funkcionalne. Kratkoročna efektivnost jeste kada organizacija radi i realizuje određene aktivnosti u cilju zadovoljavanja trenutnih potreba.

Odluka je funkcionalna ako zadovoljava neposredne potrebe zbog kojih je donesena. Odluka treba da ispuni određeni cilj. Kroz svakodnevnu aktivnost organizacija ostvaruje kratkoročno efektivnost, ali i kratkoročna efektivnost je deo veće celine, a to je dugoročna efektivnost. Preko dugoročne efektivnosti organizacija postiže svrhu svog postojanja.

U poslovnom svetu, osnovna svrha postojanja jeste profit. Ali da bi se došlo do krajnjeg cilja važni su i ulazi i sam proces. Međutim, mnogi menadžeri koriste metod upravljanja pomoću rezultata. To je mehanistički menadžment koji se bazira na upravljanju izlazima, uz slabiju orijentaciju na ulaze i procese.

Fokusiranje na cilj uz zanemarivanje procesa često dovodi do toga da organizacija ne postiže željenu efektivnost, kako kratkoročno, tako i dugoročno. Proces ima zadatak da usmeri organizaciju ka cilju. Proces predstavlja sredstvo za postizanje željenog cilja. Mala greška u usmeravanju organizacije može da oslabi željene rezultate. Zbog toga, menadžeri treba da se koncentrišu na sredstvo (proces) i prihvate relativno nejasnu sliku krajnjeg cilja.

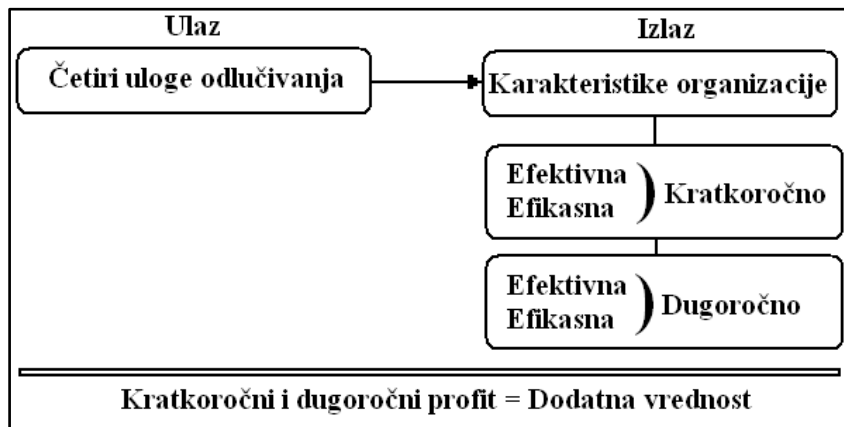
Profit, kao krajnji cilj svake organizacije predstavlja najveći izazov za menadžere. Međutim, donositi efektivne i efikasne odluke znači stvoriti dodatnu vrednost. Profit, sam po sebi je samo jedan od pokazatelja dodatne vrednosti. On je za poslovne organizacije pravi pokazatelj, ali je potpuno neadekvatan za ostale organizacije kao što su neprofitne organizacije, i dr.

Rad poslovnih organizacija je efektivan ako one deluju funkcionalno, odnosno efektivno zadovoljavaju neke potrebe. Efikasnost znači rad uz najmanji mogući trošak. Pošto klijenti plaćaju više od onoga što je organizacija potrošila, onda je stvorena dodatna vrednost. To znači da je u ovom slučaju vrednost zadovoljenja neke potrebe veća od troškova stvaranja

onoga što tu potrebu zadovoljava. Profit koji pri tome nastaje jeste jedan od adekvatnih pokazatelja viška vrednosti kod ovakvih organizacija – slika 2.2.

Za neprofitne organizacije dodatna vrednost se drugačije određuje. Tu postoje više metoda za merenje dodatne vrednosti. Ove metode zavise od funkcije koju ta organizacija vrši u društvu. Dugoročno, ove organizacije se moraju usmeriti na takav način da daju doprinos većim sistemima kojima one pripadaju.

Krajnja svrha postojanja svakog sistema je integracija (uloga (I)). Proces identifikacije nove potrebe koja zadovoljava određenu svrhu je uloga preduzetništva (E). Sam čin izvršavanja aktivnosti koji zadovoljava svrhu zajedništva, odnosno integracije je postizanje ili proizvođenje rezultata (uloga (P)). Takođe, ovde se javlja uloga administriranja (A) koja ima zadatak da sistematizuje i propiše ceo postupak delovanja organizacije.



Sl. 2.2. Karakteristike odluke i poslovne organizacije (Adižes, 2005)

Uloga (P) je usmerena na ono što treba da se uradi, a uloga (E) je usmerena na pitanje zašto i zbog čega nešto radimo, odnosno na zadovoljavanje dugoročnih potreba. Svaki rad zahteva određeni odnos između učesnika procesa rada. Iza svakog problema stoji odnos koji ne funkcioniše, pa je tu rešenje u obezbeđenju njegove funkcionalnosti. Ono suštinski zašto se nešto radi i međusobni odnos koji nastaje pri tom je uloga (I). To je osnovna i konstantna potreba integrisanja. Proces identifikovanja nove potrebe koji izražava međuzavisnost je uloga preduzimanja (E), a sam čin zadovoljavanja te potrebe je uloga (P), odnosno ostvarenje nekog cilja.

Na primer, problem nekih velikih organizacija je u tome što su zaposleni neinformisani o kratkoročnim i dugoročnim ciljevima te organizacije. Tada, umesto da se svi koncentrišu kako bi organizacija dostigla postavljene ciljeve, oni se bave međusobnim nadmetanjem, gube

vreme razmišljajući o odgovornosti i ne preduzimaju korake ka unapređenju međusobnih odnosa i međuzavisnosti. A kao što je rečeno, uloga integracije i međuzavisnosti je večna i konstantna. Ona se ispoljava kroz različite potrebe koje treba zadovoljiti u budućnosti. Integracija postoji sve dok ljudi služe jedni drugima zbog celine koja će zauzvrat služiti njima.

Osnovni i krajnji cilj je postizanje stalne funkcionalne međuzavisnosti. Organizacija je tipičan oblik funkcionalne međuzavisnosti koja nastaje kada se javi posebna funkcionalna međuzavisnost i odlučnost da se ona realizuje. Organizacija nastaje zbog mogućnosti zarade koju njeni osnivači žele da iskoriste. Oni se pri tome, moraju usredsrediti na tu mogućnost i, ako umeju da je iskoriste, ostvariće profit. Ta mogućnost leži u dodatnoj vrednosti koju ostvaruje organizacija. A dodatna vrednost se ostvaruje zadovoljavanjem potrebe koju su klijenti (kupci, korisnici usluga i dr.) voljni da plate. Na taj način, mogućnost predstavljaju zahtevi koji postoje na tržištu, koji nisu sasvim ili uopšte zadovoljeni, a koji mogu biti zadovoljeni nastankom nove organizacije o čijem osnivanju osnivač razmišlja. Znači, organizacija nastaje kada se pojavi međuzavisnost i rešenost da se zahtevi koji postoje na tržištu zadovolje.

Organizacija nastaje zato što određene potrebe ne može da zadovolji nijedan pojedinac. Ako bi sve potrebe mogle biti zadovoljene pojedinačnim radom, onda organizacije ne bi bile potrebne. Svrha postojanja svake organizacije jeste zadovoljavanje potreba klijenata, koje ne može zadovoljiti nijedan pojedinac svojim radom i delovanjem. Pri tome, za organizaciju je najvažnije da stalno bude u kontaktu sa klijentima, odnosno da bude mlada. Stare organizacije se sve više orijentišu na rezultat, profit, odnosno merljivi izlaz, umesto da se fokusiraju na klijente i njihove potrebe. One razmišljaju o rezultatu umesto na proces postizanja tog rezultata. Takav rad organizacije može da je dovede do njenog propadanja.

Da bi se kratkoročno i dugoročno donosile efektivne odluke, moraju se zadovoljiti neposredni razlozi delovanja organizacije, kao i dugoročne potrebe.

Ovde je važno napomenuti da se sve ono što se odnosi na organizaciju, odnosi se i na svaku organizacionu jedinicu unutar te organizacije. I organizacija i organizacione jedinice imaju svoje klijente. Klijenti su korisnici usluga i oni predstavljaju pojedince ili grupe ljudi zbog kojih i postoji organizacija u cilju zadovoljavanja njihovih potreba. Kupci su klijenti koji plaćaju uslugu ili robu. Svaka organizaciona celina (jedinica) ima svoje klijente, čak i kada nema direktnog dodira sa kupcima. Na primer, u prodajnom delu organizacije klijenti su spoljni kupci koji plaćaju robu ili

uslugu, a kod delova unutar organizacije (računovodstvo, pravna služba, itd.) klijenti su pojedinci (zaposleni) ili druge organizacione celine te organizacije koji ne plaćaju robu ili uslugu. Oni su tu interni klijenti, a ne kupci.

Za efektivan rad organizacije vrlo je važno istražiti i interne klijente i njihove potrebe, ispitati stepen njihovog zadovoljstva robama i uslugama koji im pružaju druge organizacione celine te organizacije. Na taj način, menadžment organizacije postaje svestan međusobnih odnosa i međuzavisnosti u okviru same organizacije kao deo šireg okruženja gde spadaju i spoljni klijenti, što utiče na povećanje efektivnosti rada te organizacije. Drugim rečima, ovim se utvrđuje za koga organizacija postoji i zašto postoji. Na slici 2.3. prikazana je šema zavisnosti između svrhe odlučivanja i četiri uloga odlučivanja koja objašnjava ovaj odnos u organizaciji i između organizacije i spoljnih klijenata.

Kratkoročna efektivnost se može izmeriti na osnovu toga da li se posao ponavlja ili ne, odnosno da li se klijenti vraćaju ili ne. Ako se klijenti ne vraćaju znači da organizacija nije zadovoljila njihove potrebe i obrnuto.

Da bi organizacija bila kratkoročno efektivna neophodno je da menadžeri utvrde ko su klijenti (uloga (I)), koje su njihove potrebe (uloga (E)), a onda šta treba da se uradi da bi se zadovoljile potrebe klijenata (uloga (P)) i tada će se klijenti stalno vraćati.

SVRHA ODLUČIVANJA	ULOGA
Za koga, ko su klijenti, zašto postojimo.....	(I)
Koje su njihove potrebe, tj., zašto bilo šta preduzimamo.....	(E)
Šta mi radimo da zadovoljimo te potrebe.....	(P)
Na koji način zadovoljavamo te potrebe kontinuirano i sa minimum energije.....	(A)

*Sl. 2.3. Šema međuzavisnosti između svrhe odlučivanja i četiri uloga odlučivanja (Adižes, 2005)*

Ovde ključnu ulogu imaju menadžeri. Da bi menadžeri uspešno upravljali, oni moraju da znaju četiri uloge odlučivanja, zatim moraju dobro poznavati organizaciju i moraju da imaju motiv za postignućem. To znači da menadžeri moraju biti motivisani znalci, a ne samo motivisani ili samo znalci, da bi mogli da donose efektivne odluke. Kombinacija navedenih

karakteristika obezbeđuje donošenje pravih odluka i kratkoročnu i dugoročnu efektivnost organizacije (*Wulf i Meissner, 2013*).





### **3. EFIKASNOST I EFEKTIVNOST**

Menadžeri moraju da donose odluke zato što se javljaju problemi koji moraju biti rešeni, a oni nastaju kao posledica promena. Proizvođenje rezultata (uloga (P)) čini organizaciju kratkoročno efektivnom. A da bi organizacija bila kratkoročno efikasna neophodna je još jedna uloga – administriranje (uloga (A)). Da bi organizacija bila efikasna neophodno je izvršiti sistematizaciju rada i standardizaciju svih procesa u njoj. Sistematizacija omogućuje da se stvari rade temeljno, na pravi način, odnosno da organizacija bude efikasna. Standardizacija omogućuje da se stvari rade u pravo vreme, pravim redosledom, intenzitetom, itd.

Cilj funkcionisanja organizacije je da ona bude i efektivna i efikasna. Mnoge organizacije su efektivne, ali pri tom nisu i efikasne (*Burnes, 2009*). To može da znači, na primer, da te organizacije uspešno proizvode proizvode, ali ne postoji dovoljna zainteresovanost tržišta za te proizvode jer konkurencija proizvodi atraktivnije, kvalitetnije, ili pak na jeftiniji način te iste proizvode i dr.

Za opstanak organizacije nije dovoljna samo kratkoročna efektivnost i kratkoročna efikasnost, već se mora obezbediti i dugoročna efektivnost i dugoročna efikasnost funkcionisanja te organizacije.

#### **3.1. DUGOROČNA EFEKTIVNOST**

Dugoročna efektivnost se obezbeđuje kada sadašnja odluka menadžera zadovoljava buduće potrebe klijenata (*Grimshaw et al., 2004*). Ta odluka mora da predvidi i zadovolji nove potrebe klijenata koje će se javiti u budućnosti. Da bi se to postiglo, odluka mora učiniti organizaciju proaktivnom, odnosno organizacija mora da predvidi buduće potrebe klijenata i da se pripremi na vreme za te potrebe. Proaktivnost čini organizaciju dugoročno efektivnom. Da bi organizacija postigla to, neophodna je još jedna uloga odlučivanja i to uloga (E) – preduzetništvo. Uloga preduzetništva je da prepozna buduće potrebe klijenata i da pripremi organizaciju da ih zadovolji. Ta priprema obuhvata razvoj i pripremu za proizvodnju novog proizvoda ili usluge, razvoj nove tehnologije, novog pristupa tržištu, itd.

Kroz proaktivnost, organizacija učestvuje u kreiranju budućnosti. Druge organizacije koje se samo prilagođavaju promenama u svom

okruženju ne deluju proaktivno, već reaktivno. Takve organizacije samo reaguju na događaje iz okruženja i time dovode sebe u opasnost, jer one stalno kaskaju za događajima.

Proaktivne organizacije koje koriste ulogu preduzetništva moraju da rade dve stvari. Prvo, one moraju da predvide buduće potrebe klijenata, zatim delovanje konkurencije, okruženja i svega ostalog što može da utiče na rad te organizacije u budućnosti. Drugim rečima, organizacija mora biti kreativna, odnosno mora predvideti budućnost. Drugo, organizacija mora da preuzme rizik. Rizik predstavlja verovatnoću gubitka u budućnosti zbog pogrešne odluke, pogrešnog delovanja u sadašnjosti, ili zbog nepovoljnog uticaja spoljnih faktora (konkurencija, okruženje i dr.) na koje organizacija ima manji ili veći uticaj. Ovo se može prikazati pomoću sledeće funkcije:

$$\text{Preduzetništvo (uloga (E))} = f \left( \begin{array}{l} -\text{kreativnost} \\ -\text{preuzimanje rizika} \end{array} \right) \quad (3.1.)$$

Za menadžera je idealna ravnoteža kada on ume da predvidi budućnost, a zatim je u stanju da preuzme rizik kako bi pripremio organizaciju za tu budućnost. Na taj način, on obezbeđuje da organizacija uvek može na vreme da zadovolji potrebe klijenata kako se one budu javljale, jer je ona na vreme predvidela te potrebe.

### 3.2. DUGOROČNA EFIKASNOST

Dugoročna efikasnost podrazumeva prethodni proces integracije (uloga (I)), odnosno transformaciju svesti organizacije od mehanističke ka organizmičnoj. Ova transformacija obuhvata promenu identiteta organizacije, sistema vrednosti, načina ponašanja, filozofije, organizacione kulture i dr.

Proces integracije počinje od definisanja klijenata i njihovih potreba zbog kojih organizacija postoji. Nakon toga, treba izvršiti identifikaciju ljudi koji su neophodni za zadovoljenje potreba klijenata. Ovaj proces obuhvata ljude iz jedne organizacione jedinice, iz drugih organizacionih delova organizacije, ali mogu biti uključeni i ljudi iz drugih organizacija. Svi oni moraju biti obuhvaćeni procesom integracije kako bi se ostvario osnovni cilj – zadovoljenje potreba klijenata.

Ako ovaj proces posmatramo preko četiri uloga odlučivanja, prvi deo uloge (I) je identifikacija klijenata zbog kojih organizacija postoji. Nakon toga sledi uloga (E) – definisanje potreba klijenata. Sledeće je realizacija

uloga (P) i (A) – šta organizacija treba da uradi i kako to treba da uradi? Ovo konačno dovodi do drugog dela uloge (I) – ko će raditi da zadovolji potrebe klijenata? Ovim je zaokružena organizacija koja je dugoročno efikasna.

Svi ljudi koji su neophodni za zadovoljenje potreba klijenata su učesnici, odnosno stejkholderi. Oni, takođe imaju lične interese da učestvuju u ovom procesu i primaju određenu nadoknadu za svoj rad. Isto tako, i menadžeri imaju lične interese i potrebe koje zadovoljavaju radeći u datoj organizaciji, kao i ostali učesnici iz okruženja (druge organizacije). Svi ovi učesnici zadovoljavaju svoje potrebe na taj način što međusobno saraduju u procesu zadovoljenja potreba klijenata. Tom prilikom, menadžeri moraju da sinhronizuju potrebe klijenata i ostalih učesnika u poslovanju organizacije. Kada se uspe u ovom procesu, rađa se integrisana organizacija gde se vrši međusobno zadovoljavanje potreba, kako klijenata, tako i ostalih učesnika u tom procesu. Tada su svi integrisani, krug je zatvoren i organizacija je dugoročno efikasna.

### 3.3. MEHANISTIČKA I ORGANIZMIČNA SVEST

Značaj procesa integracije (uloga (I)) može se najbolje videti na osnovu razlike između mehanističke i organizmične svesti učesnika koji rade u organizaciji i okruženju radi zadovoljavanja potrebe svojih klijenata.

Kod mehanističke svesti svaki deo organizacije je deo za sebe i svestan je samo sebe. Drugim rečima, svaki učesnik je okrenut svojim interesima i tu ne postoji svest o unutrašnjoj međuzavisnosti i međupovezanosti sa ostalim učesnicima. Na primer, ljudi iz prodaje se brinu samo o prodaji, ljudi iz proizvodnje samo o proizvodnji, ljudi iz dela marketinga samo o marketingu, itd. Niko ne brine o funkcionisanju celine, odnosno ne postoji svest o pripadanju jednom širem povezanom sistemu.

Kod organizmične svesti svaki učesnik je svestan celine, šireg sistema kome pripada i njihovoj unutrašnjoj međuzavisnosti. Na taj način, svaki učesnik razume i pomaže sistem, odnosno kompenzuje svaku ranjivost sistema i maksimalno se trudi da sistem u celini funkcioniše. U takvoj organizaciji postoji timski rad gde se svi učesnici međusobno pomažu, tako da niko od njih nije potpuno nezamenljiv.

Uloga menadžera je da, polazeći od klijenata i njihovih potreba, uspostavi neophodnu međuzavisnost između klijenata i ostalih poslovnih učesnika – slika 3.1. Da bi se to postiglo, mora postojati dobar sistem nagrađivanja. Kada učesnici imaju zajedničku viziju i dobar sistem



## 4. NESAGLASNOST ULOGA

Za uspešno poslovanje organizacije neophodno je stalno primenjivati četiri uloge odlučivanja. Nedostatak primene samo jedne od uloga dovodi do nekog od predvidljivih organizacionih problema. Zavisno od toga koja od uloga u odlučivanju nedostaje organizacija će biti neefektivna ili neefikasna dugoročno i/ili kratkoročno.

Ovo je vrlo kompleksan proces. Na primer, nije lako identifikovati ulogu (P) – proizvođenje rezultata, je se ova uloga izvodi iz uloga (I) – integracija i (E) – preduzetništvo. Do uspešnog postizanja uloge (P) se dolazi putem više pokušaja i greški, sve dok se ne zadovolje klijenti. Doneti dobru (P) odluku znači doneti odluku koja uspešno zadovoljava neposredne potrebe klijenata.

Kod mladih organizacija prioritet je dobijanje (P) rešenja, ignorišući pri tom ulogu (A). Kako je ovo rešenje dugoročno neprihvatljivo, organizacija je kasnije primorana da se fokusira na ostale učesnike u poslovanju. To znači da je kod mlade organizacije najvažnije da se ona osposobi da uspešno zadovolji potrebe klijenata, a zatim se fokus preusmerava na ostale učesnike u poslovanju, uključujući pri tom i nju samu (*Sharma, 2006*). Na kraju, svi se integrišu u jednu radnu celinu i organizacija je tada na vrhuncu svog životnog ciklusa.

Što se tiče uloge (E) – preduzetništvo, ona ima zadatak da pripremi organizaciju za zadovoljenje naredne potrebe klijenata. Kada prodaja opada, znači da potrebe klijenata nisu zadovoljene i u takvoj situaciji jedino rešenje je iznalaženje i zadovoljenje nove i jače potrebe klijenata.

Ulogu (I) – integracija je najteže postići. Cilj integracije je da se stvori takva klima u kome će se najverovatnije desiti najpoželjnije stvari.

Postizanje i održavanje (PAEI) koncepcije je vrlo teško ostvariti zbog nesaglasnosti ove četiri uloge. Nesaglasnost se ogleda u njihovoj nekompatibilnosti, odnosno u tome što jačanje jedne uloge dovodi do slabljenja, otežane primene, ili pak isključenja druge ili ostalih uloga.

Na primer, uloge (P) i (I) su nesaglasne jer je teško istovremeno proizvesti rezultate i integraciju, odnosno teško je istovremeno biti integrisan i težiti postizanju nekog rezultata. To je slučaj kada učesnici rade pod pritiskom u uslovima javljanja konflikata. Tada učesnici teže samo ka postizanju rezultata, a integracija im je u drugom planu.

Isto važi i za uloge (P) i (E). Naime, postizanje rezultata zahteva mnogo napora i energije, tako da kompanija nema vremena da razmatra svoje buduće potrebe. Ovde uloga (P) jača na račun uloge (E). Ali moguća je i obrnuta situacija gde uloga (E) slabi ulogu (P). To je slučaj kada organizacija više energije troši na poboljšanju krajnjih proizvoda, tako da sama proizvodnja ne može da se stabilizuje na željeni nivo zbog stalnih izmena i intervencija na proizvodima.

I uloge (P) i (A) su nesaglasne, odnosno organizaciji je vrlo teško da istovremeno bude i efektivna i efikasna. Ponekad kada je organizacija efikasna, to je na račun njene efektivnosti.

Isto važi i za uloge (A) i (E). Ako organizacija zamrzne nove ideje zbog efikasnosti, opada njena sposobnost da bude proaktivna i efektivna u dugoročnom periodu. Previše pravila i institucionog ponašanja koči promene, a previše promena koči sistematizaciju, standardizaciju i poredak.

Nekompatibilnost uloga (A) i (I) se ogleda u tome da što je veći stepen integracije u jednom sistemu, potrebno je manje administriranja i obrnuto, što je više potrebno administriranja, odnosno intervencija pravnog tipa, manja je potreba za integracijom.

Na kraju, nesaglasnost uloga (E) i (I) se ogleda u tome što previše promena koje zahteva uloga preduzetništva (novi proizvodi za zadovoljenje klijenata) može dezintegrisati postojeći nivo integracije svih učesnika u poslovanju. I obrnuto, visok nivo integracije koji se želi održati može da koči organizaciju da bude proaktivna i da odgovori na nove potrebe klijenata.

Za uspešno upravljanje organizacijom, osim neophodnosti primene sve četiri uloge odlučivanja, vrlo je važno znati da pojedini procesi u organizaciji (marketing, proizvodnja i dr.) zahtevaju veći nivo primene pojedinih uloga u odnosu na ostale.

Na primer, kod marketinga su ključne uloge (E) i (I), odnosno preduzetništvo u cilju analize budućih potreba klijenata i integracija sa klijentima (identifikacija klijenata i njihovih potreba) i sa ostalim poslovnim učesnicima. Ostale uloge (P) i (A) su takođe neophodne, jer da bi imao smisla, marketing mora da dovede do rezultata (uloga (P)) i sve mora biti planirano, propisano i sistematizovano (uloga (A)).

Sa druge strane, kod proizvodnje ključne uloge su (P), (A) i (I). Suština proizvodnje je proizvođenje rezultata (proizvoda ili usluge) na osnovu plana, na sistematičan način po propisanoj proceduri (tehnologiji) i u skladu sa potrebama klijenata. Uloga (E) je ovde takođe neophodna jer sektor

proizvodnje mora da se pripremi za proizvodnju novog proizvoda ili usluge, da razvija novu tehnologiju, itd.

Navedeni primeri ukazuju na nesaglasnost funkcija marketinga i proizvodnje u jednoj organizaciji. Marketing je dugoročno orijentisan i treba da odgovori na pitanje kako organizacija treba da funkcioniše u budućnosti. Sa druge strane, proizvodnja je kratkoročno orijentisana na zadovoljenje trenutnih potreba klijenata i ona treba da bude efikasna. Konflikt između ove dve funkcije organizacije se sastoji u tome što marketing, koji je orijentisan na buduće promene, može da poremeti red koji je neophodan za kratkoročno orijentisanu efikasnost proizvodnje (*Istrat et al., 2015*). Ova vrsta konflikta je normalna u svakoj organizaciji.





## 5. STILOVI LOŠEG UPRAVLJANJA

### 5.1. LOŠE UPRAVLJANJE PROMENAMA

Kao što je rečeno, dobro definisana odluka je samo (PAEI) odluka. Ako nedostaje neka od četiri uloge odlučivanja, dobija se neodgovarajuća odluka. U daljem tekstu razmatrani su ekstremni slučajevi kada funkcioniše samo jedna od četiri uloge, a ostale tri nedostaju. Shodno tome, ovde su prikazani ekstremni slučajevi tipova menadžera i njihovih stilova upravljanja u zavisnosti od toga koja od četiri uloge odlučivanja funkcioniše. Ti tipovi menadžera i njihovi stilovi su sledeći (*Adižes, 2005*):

- usamljeni jahač (P - - -),
- birokrata (- A - -)
- palikuća (- - E -), i
- supersledbenik (- - - I).

**Usamljeni jahač (P - - -)** je tip menadžera gde postoji samo uloga (P) – postizanje rezultata, odnosno usmeravanje na postizanje svrhe postojanja organizacije. Njemu administriranje, koordinacija i nadzor nisu jače strane. Takođe, on nema osećaja za nove ideje, promene i viziju budućnosti, kao i za integraciju ljudi. Jedino gde se on ističe jeste postizanje rezultata. Zbog toga, on stalno radi, prvi dolazi na posao, a zadnji odlazi. Zavisan je od posla i zabrinut je ako nema problema.

Ovakav menadžer nema sposobnost da podeli zaduženja jer smatra da jedino on može da uradi posao kako treba. Zbog toga on uvek radi sam i zato se i naziva usamljeni jahač.

Vrlo je opasno imati u organizaciji usamljenog jahača jer on može da deluje kao neusmeren projektil. Ako mu se ne da zaduženje on će uraditi nešto na svoju ruku što može izazvati velike probleme u organizaciji.

Usamljeni jahač nerado održava sastanke. Kada drži sastanak, to se svodi na podelu zaduženja zaposlenima, uz malo pitanja i bez rasprave i diskusije.

Za njega je problem u tome što se nedovoljno radi, pa se rešenje problema nalazi u tome da se vrednije i više radi. On ne razlikuje kvantitet i kvalitet. Što se više radi, to bolje.

Usamljeni jahač gleda samo na funkciju, dok se forma ignoriše.

Zaposleni koji rade za usamljenog jahača najveći deo svog radnog vremena čekaju da im se da neko zaduženje. Oni su neobučeni, nesprenni i neusmereni jer menadžer nema vremena da ih obučava. Od njih se očekuje da obave zadatak, a zatim da pitaju: „Šta sledeće da uradim?“

**Birokrata** (- A - -) je tip kod koga preovladavaju uloge (A) – administriranje, sistematizacija i standardizacija. On ne postiže rezultate, ne usmerava se na potrebe koje moraju biti zadovoljene i njega interesuje samo kako se nešto radi, a ne i ono šta se radi. Isto tako, on nije tip koji bi uvodio promene i preuzimao rizike, a i nije ni tip koji bi integrisao ljude.

Menadžer birokrata upravlja ljudima po „knjizi pravila“ i isključivo ga interesuje efikasnost njegove organizacije. On sledi sistem i upravlja na osnovu već utvrđenih pravila. Pri tome, sve mora biti dokumentovano, odnosno sve mora biti stavljeno u priručnike.

Birokrata je vrlo tačan. Tačno na vreme i dolazi i odlazi sa posla. Isto to zahteva i od podređenih.

On želi da sve radi po propisu i ne interesuje ga toliko šta zapravo radi. Takođe, on ne razlikuje funkciju od forme. On veruje da, ako je forma zadovoljena, funkcija sledi sama po sebi. Smatra da je za postizanje rezultata dovoljno načiniti pravilne poteze.

Birokrata redovno održava sastanke na kojima se diskutuje o tome kako se radi, ali ne i o tome šta i zašto se radi.

Zaposleni od njega mogu da nauče da, ako ne talasaju i rade sve po propisu, mogu doći na najviše položaje u organizaciji.

**Palikuća** (- - E -) je menadžer koji ne vodi računa o rezultatima, o detaljima u vezi sa obavljanjem posla, kao ni o međusobnim odnosima unutar organizacije. On je okrenut isključivo budućnosti i neprekidno radi kako bi pripremio organizaciju da se suoči sa promenama i uvek je spreman da preuzme rizik.

Palikuća nema određeno radno vreme, nikad se ne zna kada dolazi i kada odlazi sa posla. Njegovi podređeni moraju uvek da budu na poslu kada on dolazi, a mogu da odu sa posla tek nakon njegovog odlaska. Na taj način i oni nemaju određeno radno vreme, već moraju stalno da budu na raspolaganju ovakvom menadžeru.

Palikuća može u bilo koje vreme iznenada da zakaže sastanak, pri čemu niko od zaposlenih ne zna šta će biti na dnevnom redu. Ali i sam palikuća tokom sastanka menja dnevni red, tako da zaposleni moraju stalno da budu spremni da odgovore na bilo koje pitanje u vezi sa radom organizacije.

Prioriteti koje ovaj menadžer definiše najčešće važe do sledećeg sastanka kada on sve menja i određuje nove prioritete. Na taj način organizacija se stalno vrti u krug. Zbog toga, zaposleni ne mogu imati kontinuitet u radu i stalno dobijaju nova zaduženja koja važe određeno kratko vreme.

Rezultat toga je taj da se zaposleni ustručavaju da ozbiljno krenu sa radom jer nisu sigurni u konačnost odluke menadžera palikuće. To dodatno frustrira ovog menadžera, koji onda kreira sve više ideja u vezi sa promenama, ali se najčešće ništa ne dešava. Zbog toga, on misli da ga zaposleni sabotiraju, ali suština je u tome što ga zaposleni jednostavno ne razumeju i ne mogu da ga prate. Rezultat takve kompletne situacije je da se i on i zaposleni osećaju kao gubitnici. Zaposleni imaju utisak da stalno greše, bilo da rade ili ne, a palikuća da ne može ništa značajno da uradi na promenama.

**Supersledbenik (- - - I)** je tip menadžera za koga je najvažnije ko nešto radi, bez obzira šta, kako ili zašto to radi. On je fokusiran na ljude i njihove međusobne odnose. Njega interesuje isključivo ko je s kim.

Supersledbenik nije vođa, on prati zaposlene. Na sastancima on najmanje govori. Umesto toga, on prati ostale, prati ko šta govori i ko zašto ne govori. Zaposleni koji rade za ovog menadžera se nazivaju doušnici. Oni imaju zadatak da istraže šta se sve dešava u organizaciji, ko je šta rekao, zašto je to rekao i šta je pod tim mislio. Pomoću svojih doušnika supersledbenik uvek čuje i zna šta se dešava u organizaciji.

U prethodnom tekstu su razmatrani samo ekstremni slučajevi menadžera i njihovi stilovi upravljanja, ali u stvarnom životu kod menadžera se najčešće javljaju situacije kada jedan od četiri faktora dominira i kada su prisutna i ostala tri faktora, samo u manjem obimu. Tako, na primer (Paei) menadžer (veliko (P) i malo (aei)) je uglavnom proizvođač rezultata, ali ima određene sposobnosti i za druge uloge. On ne obavlja te uloge uspešno, ali ih i ne ignoriše. Shodno tome, (Paei) menadžer nije usamljeni jahač, već proizvođač i odličan nadzornik. Analogno tome, (pAei) menadžer nije birokrata, već administrator, zatim (paEi) nije palikuća, već preduzetnik i (paeI) nije supersledbenik, već integrator – slika 5.1.

Međutim, sa ovim se ne završava poglavlje o tipovima menadžera. Postoji još jedan tip menadžera, a to je **beskoristan čovek (- - - -)**. Ovaj tip menadžera nije zainteresovan ni za jedan aspekt odlučivanja. Njega ne interesuje ni šta, ni ko, ni zašto, ni kako se radi, osim da opstane na poziciji koju zauzima. U toku rada on je vrlo usposten i izbegava svako zaduženje. On nikad ne pokazuje otpor prema promenama. Bitno je da zadrži svoj položaj i

zbog toga neće uraditi ništa u sa vezi promenama. Takođe, ova osoba se nikad ne žali, za razliku od ostalih tipova menadžera.

<b>(P - - -) = Usamljeni jahač</b>	<b>(Paei) = Proizvođač</b>
<b>(- A - -) = Birokrata</b>	<b>(pAei) = Administrator</b>
<b>(- - E -) = Palikuća</b>	<b>(paEi) = Preduzetnik</b>
<b>(- - - I) = Supersledbenik</b>	<b>(paeI) = Integrator</b>

*Sl. 5.1. Tipovi menadžera u zavisnosti od dominacije uloga odlučivanja (Adižes, 2005)*

Osnovna opasnost koju nosi ovakav tip menadžera se ne ogleda u njegovim osobinama, već u činjenici da se beskorisnost širi, odnosno beskorisna osoba se umnožava. Njegovi podređeni ne dobijaju zaduženja i zbog toga stagniraju. Kada beskoristan čovek zamre u smislu rukovođenja, zamiru i ljudi kojima on rukovodi i svi postaju beskorisni po organizaciju.

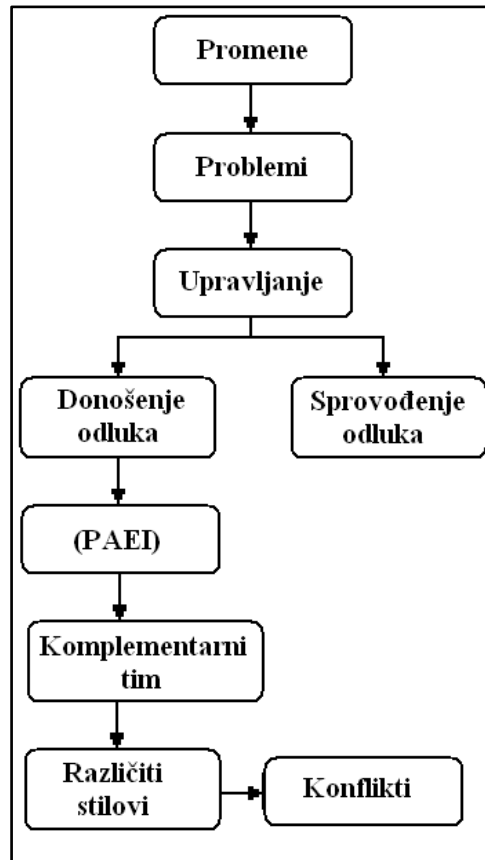
Beskoristan čovek ne izvršava nijednu od četiri uloge odlučivanja. I ostali tipovi menadžera mogu da dođu u tu situaciju i postanu beskorisni. Usamljeni jahač može postati beskoristan čovek kada dođe do promene, a on ne može da se prilagodi toj promeni. Birokrata postaje beskoristan čovek kada se izmeni sistem primene, a on ne uspe da ide u korak sa time. Palikuća postaje beskoristan čovek kada izazove previše promena i izgubi kontrolu nad svime. Supersledbenik postaje beskoristan čovek kada kriza zahteva brzu intervenciju, a on izgubi kontrolu nad političkim procesom.

Na osnovu toga, može se zaključiti da svaki tip menadžera postaje beskoristan čovek kada se dese promene koje on ne može da sledi.

Najveću verovatnoću da generišu beskorisne ljude imaju mlade organizacije koje prolaze kroz intenzivne promene. Ako takve organizacije ne investiraju u ljude i njihovu obuku, pretvoriće se u grupu beskorisnih ljudi. Problem je u tome što ljudi jednostavno ne mogu da se snađu zbog velike brzine promena koje se stalno dešavaju oko njih.

Rešenje ovog problema je u razumevanju promena i njihove dinamike, kao i u učenju kako se što brže adaptirati na njih, odnosno kako brže rešavati probleme. Potrebno je donositi odluke kojima se rešavaju problemi koje donose promene. Te odluke moraju ponuditi rešenja koja će organizaciju učiniti efektivnom i efikasnom i kratkoročno i dugoročno. To znači da treba donositi (PAEI) odluke. Donošenje ovakvih odluka podrazumeva dostizanje

(PAEI) stila upravljanja. Ovaj stil upravljanja se ne može bazirati na jednom pojedincu – menadžeru u organizaciji, jer ne postoji idealni menadžer koji može uspešno da primeni sve četiri uloge odlučivanja. Rešenje se nalazi u formiranju tima i to komplementarnog tima.



Sl. 5.2. Dijagram upravljanja sa komplementarnim timom (Adižes, 2005)

Komplementarni tim je onaj tim koji se sastoji od ljudi koji imaju smisao za zajedništvo u različitosti. To znači da ljudi u ovom timu, koji imaju različite sposobnosti, trebaju da budu ujedinjeni. Komplementarni tim podrazumeva stilske i kulturne razlike između članova tima. Upravljanje je u najvećoj meri, poslovanje sa ljudima različitih stilova. Oni imaju različita mišljenja koja treba ujediniti, čime nastaje komplementarni tim. Međutim, ove razlike neminovno vode do konflikata u timu. Konflikti su neizbežni i neophodni kod upravljanja promenama. Menadžer tima mora da bude u stanju da upravlja konfliktima, jer svaki konflikt može biti destruktivan i konstruktivan. Konstruktivan konflikt je onaj konflikt koji je sinergetski, odnosno kada se tim razvija kroz neslaganja, pri čemu članovi tima uče iz

različitih mišljenja (*Vasić, 2004*). Neslaganje članova tima mora da se zasniva na međusobnom poštovanju. U tom procesu svako polazi sa različite tačke gledišta, ali zahvaljujući međusobnoj interakciji oni kreiraju i dolaze do iste tačke gledišta. Pri tome, najvažniji je način na koji se došlo do rešenja, jer on predstavlja vrednost koju tim može uvek iznova da koristi. Sa druge strane, zaključak ili rešenje može da se menja tokom vremena, shodno situaciji u organizaciji. Na slici 5.2. prikazan je dijagram upravljanja sa komplementarnim timom.

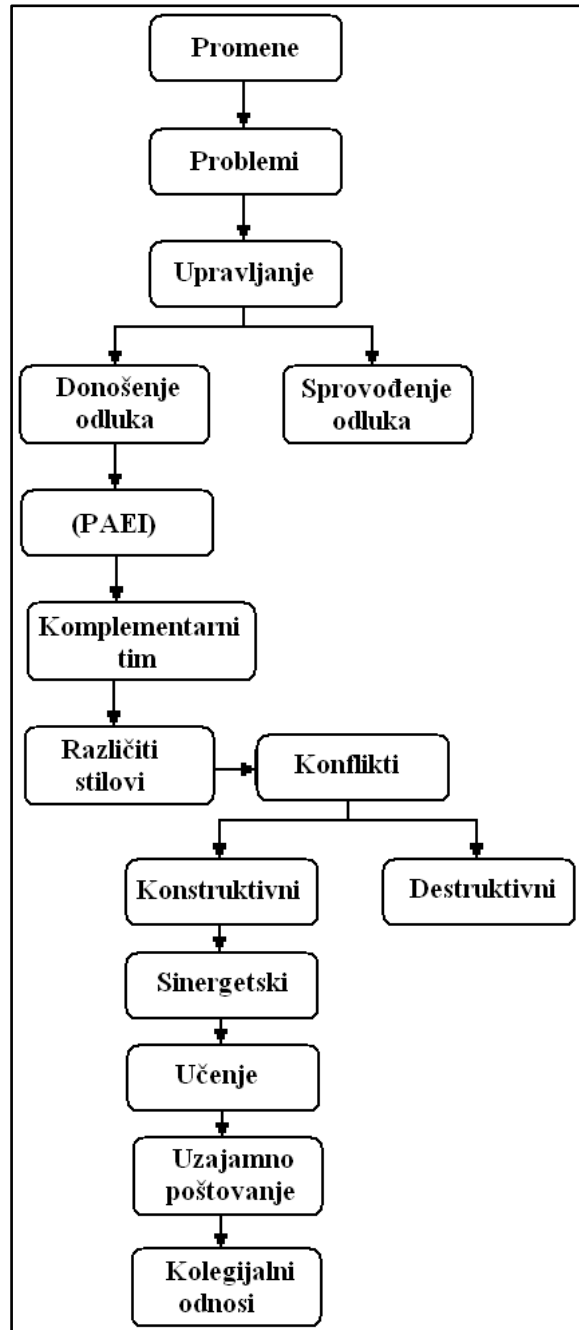
Konflikt je nophodan jer jedino onda komplementarni tim može doneti (PAEI) odluku. Komplementarni tim se sastoji od individua i kultura koje misle i ponašaju se na različite načine. To stvara konflikt koji je, ako je funkcionalan, poželjan. A konflikt je funkcionalan ako je zasnovan na međusobnom poštovanju. Na osnovu toga, može se zaključiti da su dobre odluke u funkciji od komplementarnog (PAEI) tima i uzajamnog poštovanja, odnosno:

$$Kvalitet odluka = f\left(\begin{array}{c} -PAEI \\ -Uzajamno poštovanje \end{array}\right) \quad (5.1)$$

Na slici 5.3. prikazan je dijagram upravljanja kome je dodato uzajamno poštovanje.

## 5.2. KVALITETNO UPRAVLJANJE PROMENAMA

Kao što je rečeno, menadžeri su ključni učesnici kod uvođenja promena. Sprovođenje promena je kompleksan posao koji zahteva realizaciju velikog broja pojedinačnih zadataka (*Jovanović, 1997*). Od menadžera se zahteva da poseduju određene kvalitete koji im omogućavaju da efikasno upravljaju mnogobrojnim procesima u organizaciji, uključujući i uvođenje promena. Sa aspekta uvođenja promena, menadžer treba brzo da uoči i reaguje na promene i da podstiče i sprovodi promene u organizaciji. Takođe, menadžer treba da ima određeno znanje i da poseduje odgovarajuće veštine kako bi mogao da vodi promene. On ne treba da podlegne inerciji i da teži da zadrži postojeće stanje u organizaciji, već treba da na svaku promenu gleda kao na novu šansu za sebe i organizaciju. Samo onaj menadžer koji ima liderske osobine može da realizuje promene i da ubedi ostale zaposlene da ga slede u tom procesu.



Sl. 5.3. Dijagram upravljanja sa komplementarnim timom i uzajamnim poštovanjem (Adižes, 2005)

Dobar lider prvenstveno treba da ima viziju budućeg stanja organizacije koja će se postići određenim promenama. Menadžer treba da

sledi svoju viziju i da ubedi zaposlene da su promene neophodne u cilju poboljšanja stanja organizacije i da zatim radi na ostvarenju vizije.

Najteži zadatak lidera je da upravlja zaposlenima tokom realizacije promena u organizaciji. On treba da pripremi zaposlene za promene, da otkloni strah zaposlenih od promena koji se najčešće javlja zbog uverenja da će promene ugroziti njihove položaje u organizaciji. Osnovni zadatak lidera je da kreira takvu atmosferu u organizaciji koja će omogućiti nesmetano uvođenje promena. To se postiže na taj način što on mora da objasni zaposlenima da su promene šanse za napredak organizacije i svakog pojedinca, kao i da napredak organizacije i pojedinaca zavise prvenstveno od uspešnosti realizacije promena. Zaposleni treba da shvate da su promene kontinualni proces koji je sastavni deo načina rada i funkcionisanja pojedinaca i organizacije, kao i stila upravljanja menadžera. Na osnovu navedenog, mogu se odrediti najznačajniji zadaci menadžera kod upravljanja promenama, a to su:

- predviđanje i uočavanje promena u okruženju,
- analiziranje identifikovanih promena iz okruženja i pronalaženje odgovora organizacije na te promene,
- planiranje neophodnih promena u organizaciji,
- pripremanje zaposlenih za neophodne promene i obezbeđivanje drugih uslova za promene,
- obezbeđenje materijalnih i finansijskih resursa za promene,
- uvođenje promena u organizaciji, i
- praćenje i kontrola uvođenja promena.

Takođe, menadžer mora da ima jasan stav prema promenama koje su neophodne u sopstvenoj organizaciji. Shodno tome, da bi menadžer uspešno upravljao promenama, on treba da:

- proces promena u okruženju i organizaciji posmatra kao normalan deo funkcionisanja organizacije,
- stalno prati događaje u okruženju, posebno inovacije koje su značajne za organizaciju,
- stvara pogodnu klimu u organizaciji za uvođenje promena,
- obezbedi sve resurse organizacije za uvođenje brzih promena,
- podstiče nove ideje i inovacije u organizaciji,
- stalno proverava svoje planove razvoja, shodno dešavanjima u okruženju,
- najavljuje i objašnjava moguće promene koje su značajne za napredak organizacije, i



- stalno mobiliše i podstiče zaposlene da aktivno učestvuju i doprinesu uvođenju promena.

Na osnovu ovoga se vidi da je upravljanje promenama jedan od najvažnijih zadataka menadžera, a to ujedno treba da bude i njegov stalni profesionalni pristup upravljanju organizacijom.

Uvođenje promena zahteva postojanje prvenstveno lidera u organizaciji umesto menadžera. Lider je osoba koja ume da utiče na druge zaposlene da ga slede i da rade ono što on zahteva. Shodno tome, liderstvo se definiše kao sposobnost jednog čoveka da vodi druge ljude (*Bennis et al., 1991*), odnosno zaposlene i da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja i uvođenja potrebnih promena u organizaciji (*Guest i Kenny, 1983*). Moć liderstva se zasniva na određenim ličnim osobinama i sposobnostima određenog pojedinca (*Northouse, 2008*).

Kada se govori o lideru i menadžeru, između ova dva zanimanja postoje značajne razlike, iako i jedan i drugi vode ljude u obavljanju određenih aktivnosti. Svoje shvatanje o razlikama između liderstva i menadžmenta Benis (*Bennis*) i Nejnus (*Nenus*) (1985) izrazili su u često citiranoj rečenici: „Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade pravu stvar”. Menadžer obavlja sve menadžerske procese kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu izvršenih zadataka. Sa druge strane, lider se bavi samo vođenjem, usmeravanjem i motivisanjem ljudi da ga slede kako bi se dostigli ciljevi i ostvarila strateška vizija organizacije.

Sledeća razlika između lidera i menadžera se bazira na izvoru moći koju obojica poseduju. Moć menadžera se bazira na poziciji koju on ima u organizacionoj strukturi organizacije. Mesto koje on zauzima daje mu određena ovlašćenja da naređuje podređenima i tako upravlja jednim delom ili celom organizacijom. Sa druge strane, lider svoju moć bazira na njegovim ličnim osobinama i sposobnostima, odnosno „harizmi“ koju poseduje. Na osnovu toga, može se zaključiti da menadžer dobija moć pozicijom u organizaciji, a lider sam stvara i donosi ličnu moć na osnovu svojih sposobnosti i osobina.

Menadžer poseduje tri vrste moći koje mu pripadaju na osnovu mesta koje zauzima u organizaciji, a to su moć legitimiteta, moć nagrade i moć prinude. Ove vrste moći kod zaposlenih, u najvećem broju slučajeva izaziva povinovanje, ali i otpore. Za razliku od njega, lider poseduje ličnu moć koja je rezultat njegovih osobina, sposobnosti i znanja. Postoje dve vrste lične moći lidera i to ekspertska i referentna moć. Ekspertska moć proističe na

osnovu njegovog ekspertskog znanja i stručnosti. Ova moć izaziva kod zaposlenih divljenje i veliko poverenje. Zbog toga, zaposleni su mu privrženi i rado ga slede u realizaciji ciljeva koje je on zacrtao. Referentna moć nastaje na osnovu osobina njegove ličnosti. Kada lider poseduje ovu moć, zaposleni mu se dive, poštuju ga i poistovećuju se sa njim. Takođe, ovakav lider gaji dobre odnose sa podređenima, što oni posebno cene i poštuju.

Na osnovu napred navedenog, može se doći do zaključka da lider može mnogo efikasnije i brže da realizuje promene u organizaciji. S obzirom na to da promene izazivaju razne vrste otpora zaposlenih koji se najčešće baziraju na strahu od nepoznatog, leaderski pristup uvođenja promena može u značajnoj meri da eliminiše te otpore promenama. Suština je u osećaju poverenja i privrženosti zaposlenih prema lideru, tako da oni mnogo lakše prihvataju promene, nego što bi to bio slučaj kada bi klasični menadžer upravljao promenama (*Mandić, 1995*).

Jedan od najvažnijih zadataka lidera je da uvede promene, jer oni upravo preko promena ostvaruju viziju organizacije. Lideri su, sa jedne strane kreativni ljudi koji stvaraju viziju organizacije, a sa druge strane imaju sposobnost da ubede ostale da ih slede ka ostvarenju te vizije. Put od stvaranja do ostvarenja vizije se sastoji od niza promena koje je neophodno izvršiti kako bi organizacija dostigla viši, željeni nivo funkcionisanja (*Randall, 2004*).

Shodno tome, postojanje jasne vizije koja predstavlja buduće željeno stanje organizacije je osnovni uslov da bi se promene uvele. Kao što je rečeno, viziju kreira i ostvaruje lider, tako da nema upravljanja promenama bez lidera ili menadžera koji poseduje leaderske sposobnosti (*Cole, 1990*).

Danas se najčešće primenjuju dva pristupa uvođenja promena.

Prvi pristup podrazumeva izradu dobrog plana uvođenja promena, nakon čega sledi efikasna realizacija tog plana. Akcenat kod ovog pristupa je na planu, koji mora biti jasan, precizan i detaljan sa svim neophodnim zadacima i kadrovima koji će realizovati planirane zadatke pod vođstvom menadžera zaduženog za uvođenje promena. Plan mora jasno da precizira i sve materijalne i finansijske resurse, čijim se obezbeđenjem stvaraju uslovi za realizaciju promena.

Drugi pristup se zasniva na izboru dobrog lidera koji preuzima svu odgovornost i sve zadatke na sebe za realizaciju promena. Zadatak lidera je da uoči potrebu za promenama, zatim da ubedi zaposlene u neophodnost uvođenja promena i na kraju da obezbedi sve neophodne ljudske, materijalne i finansijske resurse za realizaciju promena.

Kod drugog, liderskog pristupa postoje dva osnovna liderska stila uvođenja promena.

Prvi stil je autokratski i on podrazumeva postojanje jakog i autoritativnog lidera sa moćnom harizmom i velikim sposobnostima da vodi zaposlene. Ovaj stil je vrlo efikasan u teškim i kriznim situacijama kada treba uvesti korenite i složene promene da bi se organizacija izvukla iz krize i spasla od velikih gubitaka ili propadanja.

Drugi stil je demokratski, koji podrazumeva postojanje lidera sa određenim sposobnostima da, prilikom uvođenja promena, razvija timski rad i motiviše zaposlene da se aktivno uključe na uvođenju promena. Ovakav lider ne koristi snagu svog autoriteta, već kreira pogodnu klimu u organizaciji za uvođenje promena. On delegira zadatke, daje ovlašćenja širem krugu zaposlenih i decentralizacijom odlučivanja stvara povoljnu klimu zajedničkog učestvovanja na realizaciji promena, pri čemu svako daje lični doprinos tom procesu i svako doživljava promene kao zajednički poduhvat koje će doneti koristi svim zaposlenima (*Benson, 1975*).

Lider za promene može biti osoba iz organizacije ili sa strane, odnosno iz druge organizacije. Takođe, lider može biti osoba iz menadžerske strukture ili izvan nje, što je vrlo redak slučaj. Odakle će biti lider zavisi od vrste promena koje treba uvesti. Na primer, kada se zahtevaju brze i radikalne promene, najbolje je da lider bude izvan organizacije. Sa druge strane, za manje i jednostavnije promene, najbolje je da lider bude osoba iz menadžerske strukture organizacije.

### **5.2.1. Agent promene**

Uvođenje promena podrazumeva uključivanje velikog broja učesnika, pri čemu svaki od njih ima određenu ulogu i zadatak koji mora obaviti, kako bi dati proces bio uspešno realizovan. Shodno tome, vrlo je važno identifikovati sve učesnike koji su neophodni za promene i analizirati njihove uloge i zadatke.

Jedan od ključnih učesnika u procesu uvođenja promena ima osoba koja se u literaturi naziva agent promene i koji učestvuje u ovom procesu po različitim osnovama. Agent koji upravlja promenama polazi od uočavanja promena i događaja iz okruženja, zatim određuje neophodne promene u organizaciji kao odgovor dešavanjima u okruženju i na kraju, upravlja realizacijom neophodnih promena na efikasan način. Agent promena može biti osoba iz organizacije, ali i sa strane. Najčešće su to ključni menadžeri,

formalni i neformalni lideri, ali mogu biti i zaposleni koji su uključeni po bilo kom osnovu u proces uvođenja promena u organizaciji. Agent promena može biti i konsultant sa strane, koji može samostalno ili pod nadzorom menadžmenta organizacije da sprovodi promene.

U procesu uvođenja promena, agent promena ima sledeće uloge, odnosno on mora da bude:

- vizionar, katalizator, pokretač,
- analizator, argumentator, procenjivač rizika
- graditelj tima, kreator koalicija, tragač za saveznicima,
- olakšivač, posrednik promene, i
- ocenjivač, kritičar, kontrolor.

Kao što se vidi, agent promena ima različite uloge u procesu uvođenja promena i u zavisnosti od toga, razlikuju se sledeće vrste agenata promena:

- zastupnik,
- sponzor,
- zaposleni,
- agenti, i
- vlasnik procesa.

Ovde **zastupnik** predlaže promene, **sponzor** je predstavnik organizacije u kojoj se sprovodi promene, **zaposleni** prolaze kroz promene i prahvataju ih ili ne, **agenti** sprovode promene, a **vlasnik procesa** je menadžer koji se nalazi na najvišem hijerarhijskom nivou organizacije.

Da bi bio uspešan, agent promena treba da poseduje i određene veštine, od kojih su najvažnije sledeće:

- osećanje potreba,
- povećano razumevanje,
- razvijanje svesnosti,
- stvaranje kredibiliteta,
- legitimisanje stavova,
- generisanje potencijalnih rešenja,
- širenje podrške,
- identifikovanje nezainteresovanih i protivnika,
- promena očekivanih rizika,
- strukturiranje potrebne fleksibilnosti,
- sprovođenje probnih koncepata,
- stvaranje posvećenosti,

- eliminisanje nepoželjnih opcija,
- kristalisanje fokusa i zabrinutosti,
- upravljanje koalicijama, i
- formalizovanje usvojenih posvećenosti.

Takođe, agent promena treba da primenjuje i specifične tehnike i stilove, od kojih su najznačajnije sledeće:

- uočavanje problema,
- izrada planova,
- Januskijevsko razmišljanje,
- kontrolisanje i nekontrolisanje,
- humor koji pokreće, i
- harizma.

**Uočavanje problema** je i sposobnost i veština koja pomaže agentu promena da identifikuje probleme koji se mogu javiti tokom realizacije promena. **Izrada planova** je postupak iznalaženja novih načina i puteva za rešavanje problema tokom realizacije promena. **Januskijevsko razmišljanje** predstavlja veštinu ili sposobnost konstruktivnog spajanja kontradiktornih ubeđenja i pristupa. **Kontrolisanje i nekontrolisanje** je veština kojom se učesnici promena stalno usmeravaju i drže ka globalnom cilju procesa, ali bez ograničavanja i sputavanja njihove slobode i kreativnosti. **Humor koji pokreće** je veština kojom se postiže i održava visok nivo atmosfere u organizaciji. **Harizma** je sposobnost i moć pojedinca da pokrene i ubedi druge da mu se pridruže i da ga slede u ostvarenju njegovih ciljeva.

Uvođenje promena podrazumeva određivanje tima agenata promena. Pri tome, čest je slučaj da tim bude mešovito sastava, odnosno da bude sastavljen od ljudi iz organizacije i eksperata sa strane. Na primer, za realizaciju krupnih, složenih i korenitih promena najbolji je upravo ovakav tim agenata promena, tim koji se sastoji od kombinacije top menadžera organizacije i eksperata sa strane. Za realizaciju manjih promena, tim agenata promena može biti sastavljen samo od ljudi iz organizacije.

Kada se javlja potreba za realizacijom programa reinženjeringa, predlaže se da tim agenata promena bude sastavljen od sledećih članova:

- lider,
- vlasnik procesa,
- reinženjering tim,
- komitet za nadgledanje, i
- reinženjering „car“.

Lider delegira vlasnika procesa, koji formira reinženjering tim na čelu sa „carem“, a sve pod pokroviteljstvom komiteta za nadgledanje.

Uključivanje eksperata sa strane u tim agenata promena donosi određene prednosti u vidu njihovog ekspertskog znanja, koje može imati veliki uticaj na tok promena. Osnovne sposobnosti koje moraju da poseduju eksperti sa strane su sledeće:

- sposobnost da se ističu u svojoj oblasti,
- sposobnost da rade u velikim i smislenim okvirima,
- sposobnost da rešavaju probleme brže i sa manje grešaka,
- imaju superiornu memoriju,
- sposobnost da koriste duboku konceptualizaciju problema,
- sposobnost da duže kvalitativno analiziraju probleme, i
- sposobnost dobre percepcije.

Tokom realizacije promena agenti promena nailaze na razne probleme i otpore od strane zaposlenih u organizaciji. Uzroci problema sa kojima se oni suočavaju su najčešće sledeći:

- brze i iznenadne promene,
- nezainteresovanost top menadžmenta organizacije,
- promenljiva podrška,
- nesigurne želje,
- zavisnost od strane trećih lica,
- nerealna očekivanja,
- nestabilni i promenljivi ciljevi,
- nejasne odgovornosti,
- složene međuzavisnosti i dr.

Zbog problema i otpora koji se javljaju tokom realizacije promena, agenti promena moraju tražiti što širu podršku od strane zaposlenih koji imaju pozitivan stav prema promenama. Na taj način, oni stvaraju savezništva sa zaposlenima, čime se stvaraju uslovi za što efikasnije uvođenje promena. Zaposleni tokom realizacije promena zauzimaju različite stavove prema agentima promena i shodno tome, oni se, u zavisnosti od toga da li podržavaju promene ili ne, mogu ponašati kao:

- partneri,
- saveznici,
- saputnici,
- oportunisti,
- protivnici,

- neprijatelji,
- prijatelji, i
- neutralni.

Prve tri kategorije imaju pozitivan stav prema promenama i agenti promena trebaju da sklope savezništvo sa njima tokom realizacije promena. Sa druge strane, agenti promena, uz pomoć saveznika, moraju da pripreme odgovarajuće strategije za protivnike i neprijatelje u cilju eliminisanja njihovih otpora prema promenama. Te strategije obuhvataju sledeće vrste delovanja:

- sačekati da se smire,
- izmoriti ih,
- obratiti se višem autoritetu,
- uključiti ih u proces uvođenja promena,
- poslati izaslanike,
- pokazati podršku,
- smanjiti ulog, i
- zapretiti im.

Uspeh navedenih taktika neutralisanja otpora zavisi ne samo od agenata promena, već i od podrške vrhovnog menadžmenta organizacije. Nema uspešnih promena bez uključivanja vrhovnog menadžmenta i njihove podrške timu agenata promena tokom uvođenja promena, a naročito prilikom rešavanja problema i slamanja otpora protivnika i neprijatelja.





## 6. ŠTA UČINITI U VEZI SA PROMENAMA

Upravljanje promenama, kao stalni zadatak menadžera i sastavni deo upravljanja organizacijom u celini, predstavlja jedan uopšteni upravljački proces okrenut ka planiranju i realizaciji promena kako bi organizacija uspešno funkcionisala i razvijala se u uslovima kontinualnih promena u okruženju. Shodno tome, sam proces upravljanja promenama definiše sve elemente i sve faze realizacije samog procesa.

Za sam proces upravljanja promenama je vrlo bitno da se utvrdi da li su uzroci promena unutrašnjeg ili spoljašnjeg tipa, zatim da li su neophodne manje promene koje obuhvataju pojedine delove organizacije, ili su neophodne velike promene koje obuhvataju organizaciju u celini. Na osnovu toga, može se stvoriti jedna uopštena upravljačka tehnika koja prikazuje proces upravljanja promenama u organizaciji.

### 6.1. OSNOVNI PROCES UPRAVLJANJA PROMENAMA

Osnovni proces upravljanja promenama, kao deo globalnog procesa upravljanja organizacijom, može da se definiše kroz tri potprocesa i to:

- planiranje promena,
- uvođenje promena, i
- praćenje i kontrola uvođenja i realizacije promena.

Ovo je uopšteni proces koji ne uzima u obzir vrstu promena i stanje organizacije koja uvodi promene. Navedeni proces je pogodniji kada se uzroci promena nalaze u samoj organizaciji. Međutim, kada se razmatraju i uzroci promena koji dolaze iz okruženja, proces upravljanja promenama je složeniji i on obuhvata sledeće faze:

- predviđanje promena,
- identifikacija nastalih promena u okruženju i organizaciji,
- praćenje nastalih promena,
- planiranje promena u organizaciji,
- uvođenje promena u organizaciji, i
- kontrola uvođenja i realizacije promena u organizaciji.

Kao što se vidi, ovaj proces upravljanja promenama počinje od *predviđanja promena* iz okruženja. Faza predviđanja podrazumeva praćenje

okruženja i uočavanje promena koje nastaju tamo. Nakon toga, vrši se procena ovih promena iz okruženja u smislu određivanja eventualnog uticaja tih promena na organizaciju i u tom slučaju, naophodnog odgovora organizacije na date promene.

***Faza identifikacije nastalih promena u okruženju i organizaciji*** ima zadatak da prouči sve promene koje su se desile u okruženju, kao i promene u samoj organizaciji koje su u toku kao odgovor organizacije na promene iz okruženja i međusobni uticaj tih spoljnih i unutrašnjih promena.

***Praćenje nastalih promena*** je proces koji ima zadatak da izvrši procenu uticaja svih promena, kako iz okruženja, tako i u samoj organizaciji na poslovanje i funkcionisanje organizacije. Praćenjem promena, menadžeri dobijaju sve potrebne informacije o toku promena u organizaciji, nivou uspešnosti promena, otporima, problemima i dr. Na taj način oni mogu blagovremeno da reaguju, usmeravaju i kontrolišu promene u željenom pravcu.

***Faza planiranja promena u organizaciji*** je proces koji, na bazi dostupnih podataka o izvršenim promenama u okruženju i u samoj organizaciji, obuhvata planiranje novih, neophodnih promena koje treba uvesti u organizaciji. Cilj planiranja je definisanje vrste neophodnih promena i načina njihovog uvođenja u organizaciji.

***Uvođenje promena u organizaciji*** je najdelikatnija faza upravljanja promenama i ona obuhvata neophodnu pripremu i neposredno uvođenje promena u organizaciju, uz prevazilaženje otpora i drugih problema koji se pri tom javljaju.

***Kontrola uvođenja i realizacije promena u organizaciji*** ima za cilj obezbeđenje odvijanja promena prema planu i primenu korektivnih akcija u slučaju da se promene ne realizuju na odgovarajući način.

Planiranje, uvođenje i kontrola promena su osnovne faze opšteg pristupa upravljanja promenama i u daljem tekstu će one biti detaljnije objašnjene.

### **Planiranje promena**

Planiranje promena, kao prva faza upravljanja promenama, vrlo je značajno za celokupni proces realizacije promena, jer ono obuhvata više ključnih pripremnih aktivnosti. Te aktivnosti prvenstveno podrazumevaju predviđanje mogućih promena u okruženju i razmatranje onih koje su već izvršene, a koje mogu imati značajan uticaj na organizaciju, odnosno koje

zahtevaju izvršenje određenih promena u samoj organizaciji. Planiranje promena obuhvata i analizu uvedenih promena u organizaciji i njihov uticaj na poslovanje i funkcionisanje organizacije. Na osnovu svih ovih pripremnih aktivnosti vrši se planiranje promena koje treba uvesti, kako zbog uticaja okruženja, tako i zbog potreba same organizacije.

Kao što se vidi, ova faza je vrlo kompleksna i obuhvata veći broj aktivnosti kao što su identifikacija, analiza i procena stanja u organizaciji i okruženju sa aspekta realizacije sadašnjih i budućih promena.

Na osnovu toga, određuje se koje promene treba uvesti u organizaciji, odnosno da li treba uvesti male, pojedinačne promene, ili su u pitanju više povezanih promena koje treba realizovati određenim redosledom, ili su pak to krupne promene u svim oblastima rada organizacije sa ciljem da organizacija dostigne viši kvalitativniji nivo funkcionisanja.

Nakon definisanje vrsta promena, sledi planiranje neophodnih resursa za realizaciju planiranih promena. Pri tome, planiraju se materijalni, kadrovski i finansijski resursi. Ovde posebnu pažnju treba posvetiti kadrovskim resursima. U okviru toga, određuje se nosilac promena i njegov tim. Nosilac promena može biti određeni menadžer iz organizacije, a nekada je neophodno angažovati i posebnu konsultantsku kuću koja ima zadatak da pomaže menadžera promena i njegov tim.

### **Uvođenje promena**

Nakon planiranja sledi faza uvođenja promena. To je vrlo složen proces, čiji uspeh zavisi od mnogih faktora kao što su realnost predviđenih promena, kvalitet plana promena, odnosa zaposlenih prema promenama i sposobnosti nosioca promena i njegovog tima da efikasno uvedu promene. Ova faza počinje obezbeđenjem neohodnih resursa za realizaciju promena.

Proces uvođenja promena se uvek suočava sa otporima zaposlenih prema tim promenama. Prema Vrenu (*Wren*) i Vojču (*Voich*) (1994) postoje četiri osnovna razloga za otpor prema promenama, a to su:

- tradicija,
- strah,
- uloženi novac, i
- prikriveni lični interesi.

**Tradicija** je jedan od najjačih otpora prema promenama. Ona se zasniva na navikama zaposlenih da rade na određeni način, da koriste određene metode i izrađuju određene proizvode, kao i na osećaju

zadovoljstva tim stanjem, tako da ne žele bilo šta da promene. Tradicija stvara inerciju i koči sve vrste promena.

**Strah od promena** je takođe, vrlo jak izvor otpora prema promenama. On se zasniva na osećaju ugroženosti zaposlenih da će izgubiti postojeće radno mesto ili dobar položaj, da će preći na drugo radno mesto, da će im oslabiti autoritet i dr.

**Uloženi novac**, kao značajan otpor prema promenama, utemeljen je na činjenici da je u postojeći proizvodni program, ili u neki poslovni poduhvat uložen značajan novac, tako da se tu javlja strah ulagača i investitora da će bilo koja promena dovesti do gubitka ili umanjenja očekivane dobiti.

**Prikriveni lični interesi** se, kao otpor prema promenama, javlja u slučaju kada su zaposleni uložili dosta ličnog truda, znanja i iskustva u organizaciju. Na osnovu toga, oni su stekli određenu poziciju i beneficije i zbog toga ne žele eventualne promene koje bi mogle da ih ugroze na bilo koji način.

Zbog navedenih otpora, organizacija mora da formuliše određeni postupak ili strategiju za uvođenje planiranih promena i odredi kvalitetan menadžerski kadar koji će da realizuje te promene. Ovaj postupak, ili strategija, da bi bila efikasna, treba da sadrži sledeće aktivnosti:

- jasno definisati promene,
- locirati mesta gde se promene uvode,
- planirati rezultate koji se očekuju,
- objasniti promene i njihove posledice zaposlenima, i
- napraviti termin plan uvođenja promena.

### **Kontrola odvijanja promena**

Ovo je poslednja faza realizacije promena i ona se preklapa sa prethodnom fazom – uvođenje promena. Osnovni zadatak kontrole je da obezbedi uspešnu realizaciju promena, kroz proces praćenja odvijanja promena i uklanjanja prepreka koji se javljaju u tom procesu. Pri tome, važno je istaći da svaki zastoј kod uvođenja promena može dovesti do prekida ovog procesa, sa svim pratećim negativnim uticajima na organizaciju.

Tokom kontrole uvođenja promena neophodno je vršiti redovne analize postignutih rezultata i upoređenje tih rezultata sa planiranim ciljevima koje promene treba da ostvare. Na taj način, menadžeri u svakom trenutku imaju potrebne podatke o tome da li se promene odvijaju na planirani način ili ne,

odnosno da li one mogu da eliminišu probleme u organizaciji koje su i uslovile uvođenje tih promena.

Kontrolom odvijanja promena mogu se identifikovati svi problemi i teškoće koje se javljaju u tom procesu, čime se stvaraju uslovi da se blagovremeno, odgovarajućim korektivnim akcijama, oni prevaziđu i time stvore uslovi da se promene uspešno dovedu do kraja.

Na kraju, kontrolom se može utvrditi da li su promene ostvarile planirani cilj ili ne. Ukoliko cilj nije ostvaren, menadžeri mogu da planiraju ponavljanje nekih od promena, ili pak planiranje novih promena koje će obezbediti dostizanje planiranog cilja u potpunosti.

Osnovni razlozi koji mogu ugroziti realizaciju promena su:

- neodgovarajuće promene,
- slabi menadžeri ili konsultanti koji upravljaju promenama,
- loše planiranje promena,
- veliki otpor zaposlenih,
- nedostatak vremena za realizaciju promena,
- nedostatak potrebnih resursa za realizaciju promena,
- loše vođen sistem kontrole odvijanja promena, i
- iznenadni akcidentalni događaji u organizaciji i okruženju.

## **6.2. UPRAVLJENJE PROMENAMA U ORGANIZACIJI**

Navedeni pristup upravljanja promenama, da bi bio delotvoran, mora da uzme u obzir specifičnost svake organizacije kojoj su neophodne promene. Na osnovu specifičnosti organizacija definisana je jedna praktična procedura za upravljanje promenama, koja se sastoji iz sledećih faza (*Jovanović, 2006*):

- snimanje i analiza postojećeg stanja u organizaciji,
- snimanje i analiza uticajnih faktora iz okruženja,
- dijagnoziranje postojećeg stanja i određivanje potreba za promenama,
- identifikovanje potrebnih promena,
- analiza izvodljivosti potrebnih i mogućih promena,
- selekcija promena koje će se realizovati,
- izrada plana uvođenja promena,
- uvođenje promena, i
- praćenje i kontrola uvođenja promena.

***Snimanje i analiza postojećeg stanja u organizaciji*** je složen poduhvat koji se izvodi sa ciljem dobijanja kompletne slike o svim aspektima poslovanja organizacije u svetlu potrebnih i mogućih promena. Pri tome, polazi se sa tržišnih uslova i pozicije organizacije na tržištu sa aspekta postojećeg proizvodnog programa ili usluga. Na taj način, dolazi se do podataka koji ukazuju na tržišne mogućnosti organizacije i njenu poziciju na tržištu. Na isti način, vrši se snimanje i analiza raspoloživih resursa organizacije kao što su oprema, mašine, tehnologija, zaposleni, finansije i dr. Pri tome, posebnu pažnju treba posvetiti zaposlenima, jer su oni najvažniji resurs svake organizacije i od njih, u najvećoj meri, zavisi uspešnost uvođenja promena. Snimanjem zaposlenih dobijaju se podaci o raspoloživim kadrovima u organizaciji na svim nivoima, zatim podaci o njihovoj strukturi po raznim osnovama (kvalifikacije, struke i dr.). Sledeći značajan resurs su finansije, jer od finasijskog potencijala organizacije zavisi mogućnost realizacije planiranih promena. Informatička mogućnost organizacije, takođe ima veoma važnu ulogu kod planiranja i uvođenja promena, jer ona značajno utiče na promenu načina rada i razvoja, načina upravljanja, kontrole tekućih procesa u organizaciji i dr. Na kraju, analiza istraživačko – razvojnog potencijala je značajna kod proizvodnih organizacija, jer ona pokazuje menadžerima stepen mogućnosti organizacije da razvije nove proizvode, tehnologije, procese i postupke, a što je uslovljeno realizacijom odgovarajućih promena.

***Snimanje i analiza uticajnih faktora iz okruženja*** je proces identifikacije i proučavanja svih uticajnih činilaca iz okruženja koji deluju na organizaciju na različite načine i izazivaju potrebe za promenama u samoj organizaciji. Veličina i način uticaja faktora iz okruženja zavisi od vrste organizacije, od načina njenog funkcionisanja, od vrste proizvoda ili usluga koje organizacija proizvodi, od primenjene tehnologije, načina upravljanja i dr. Shodno tome, snimanjem i analizom ovih faktora, dobijaju se podaci o uticaju svakog pojedinačnog faktora na organizaciju i o eventualnim promenama koje oni mogu izazvati.

***Dijagnoziranje postojećeg stanja i određivanje potreba za promenama*** se vrši na bazi prethodne dve faze, koje su obezbedile dovoljno kvalitetnih podataka o stanju u organizaciji i okruženju sa aspekta uvođenja promena. Ovom fazom se prvo određuju slabe tačke organizacije koje nepovoljno utiču na poslovanje i funkcionisanje same organizacije. Slabe tačke se mogu pojaviti u proizvodnom programu, tehnologiji, organizaciji, kadrovima, itd. Nakon toga, shodno identifikovanim slabostima, određuju se potrebe za

promenama koje imaju za cilj da ublaže ili otklone uočene slabosti organizacije.

**Identifikovanje potrebnih promena** je naredna faza upravljanja promenama koja obuhvata određivanje onih promena, čijom će se realizacijom otkloniti slabosti i problemi u funkcionisanju organizacije. Identifikacija neophodnih promena se vrši na bazi analiza koje su izvršene u prethodnim fazama procesa upravljanja promenama. Nakon ove faze, menadžeri raspolažu listom potrebnih promena koje su neophodne organizaciji. Neke promene mogu da se odnose samo na određeni deo organizacije, ili na određeni deo poslovanja organizacije. Druge promene mogu obuhvatiti celu organizaciju, odnosno sve aspekte rada te organizacije.

**Analiza izvodljivosti potrebnih i mogućih promena** je proces koji razmatra sve potrebne promene sa aspekta mogućnosti njihovih izvodljivosti. Ovom analizom se određuje da li je organizacija sposobna da uvede i prihvati svaku od identifikovanih promena sa liste dobijene u prethodnoj fazi upravljanja promenama. Analiza obuhvata tržišne, tehnološke, kadrovske i finansijske mogućnosti organizacije sa aspekta uvođenja neophodnih promena.

**Selekcija promena koje će se realizovati** se vrši nakon analize izvodljivosti realizacije promena sa ciljem izbora onih promena koje su potrebne i izvodljive. Ovom fazom dobija se konačna lista promena koje će se definitivno realizovati u organizaciji.

**Izrada plana uvođenja promena, uvođenje promena i praćenje i kontrola uvođenja promena** su poslednje tri faze upravljanja promenama i one su detaljno objašnjene u prethodnoj tački ovog poglavlja.

### **6.3. POJAM I VRSTE ORGANIZACIONIH PROMENA**

Organizacione promene podrazumevaju sve promene koje se dešavaju u jednoj organizaciji. Međutim postoji i drugo, uže shvatanje organizacionih promena, prema kome one obuhvataju samo promene u organizovanju posmatrane organizacije. Drugim rečima, ovde se pod organizacionim promenama podrazumevaju promene u organizacionoj strukturi organizacije i one ne obuhvataju tehnološke promene, promene u razvojnoj strategiji ili u finansijskoj politici organizacije.

Organizacione promene se uvode kada se u organizaciji jave određeni problemi i teškoće prouzrokovane uticajem eksternih ili internih faktora, a koje organizacija ne može da reši sa postojećom organizacionom i

upravljačkom strukturom. Jedino rešenje u tim uslovima predstavlja uvođenje organizacionih promena kojima se stvaraju uslovi za prevazilaženje nastalih problema. Ove organizacione promene imaju za cilj poboljšanje funkcionisanja i razvoj organizacije u celini ili nekog njenog određenog dela. Te promene se odnose na organizacionu ili upravljačku strukturu organizacije, koje obuhvataju promene organizacionih i upravljačkih tehnika i metoda (*Jacobs i Homburger, 1990*).

Osnovni cilj organizacionih promena jeste da one postanu dugoročan i sveobuhvatan proces svesnog, namernog i kontrolisanog razvoja i promene organizacije. To stvara uslove za stalno poboljšanje efektivnosti i efikasnosti organizacija, ali i kvalitet života i humanost uslova rada u njoj. Pri tome je neophodno je da sve promene (organizacione, tehničko-tehnološke i međuljudske) budu međusobno dinamički usklađene, jer zasebno ne mogu dati željene rezultate (*Cvijanović, 2005*).

Promene u organizaciji, bez obzira na kojem segmentu i na kojem nivou organizacije se implementiraju, lančano zahvataju svaki deo nivoa organizacije. Pri tome su neki delovi organizacije prirodno orjentisani za promene, dok su drugi skloni zadržavanju postojećeg stanja. Na primer, odeljenja koja se bave istraživanjem i razvojem proizvoda, moraju stalno unapređivati postojeće i kreirati nove proizvode, za razliku od proizvodnih delova organizacije, u kojima svaka promena u proizvodnji povećava troškove (*Sajfert, 2008*).

Promene organizacione strukture nisu moguće (tačnije ne mogu biti uspešne) bez promena u ljudima koji čine organizaciju, a promene u odnosima organizacije prema okruženju i uz promenjenu organizacionu strukturu (*Cvijanović, 2005*).

Postoji više klasifikacija organizacionih promena. Jedna od klasifikacija deli ove promene prema određenim područjima i to na sledeći način:

- promene u osnovnom uređenju organizacije koje obuhvataju karakter i nivo organizacije, pravnu strukturu, vlasništvo, međunarodne operacije, itd.,
- promene u zadacima i aktivnostima koje obuhvataju linije proizvoda i usluga, opsluživanje tržišta, kupce i dobavljače,
- promene u tehnologiji koje podrazumevaju opremu, alate, materijale, energente, tehnološke procese, itd.,



- promene u upravljačkoj strukturi koje obuhvataju unutrašnju organizaciju, odlučivanje, kontrolu, informacioni sistemi idr.,
- promene u kulturi organizacije koje podrazumevaju vrednosti, tradiciju, neformalne odnose, uticaje, i
- promene u ljudima koje obuhvataju odnose između menadžmenta i zaposlenih, kompetencije, stavove, motivacije, ponašanje i dr.

Sledeća klasifikacija deli organizacione promene prema više kriterijuma, kao što su:

- dubina,
- vreme, i
- valjanost promene.

Prema **dubini**, organizacione promene se dele na duboke (suštinske, radikalne, revolucionarne i diskontinualne promene) i plitke promene (manje, kontinualne promene evolutivnog i inkrementalnog karaktera).

Prema **vremenu**, organizacione promene se dele na reaktivne i proaktivne ili anticipativne promene. Reaktivne promene predstavljaju reakciju organizacije na promene u okruženju koje zahtevaju veće ili manje prilagođavanje organizacije novonastalim uslovima. Sa druge strane, proaktivne ili anticipativne promene su takve promene koje organizacija uvodi pre nego što nastanu promene u okruženju. Ovim promenama, organizacija menja okruženje ili se pak unapred priprema nastupajućim promenama u okruženju (*Garvey i Williamson, 2002*).

Prema **valjanosti promena**, organizacione promene se dele na svesne ili planske promene i na nesvesne ili spontane promene. Svesne ili planske promene su anticipativne promene koje se uvode na osnovu plniranih ciljeva i akcija. Nasuprot tome, nesvesne ili spontane promene su reaktivne promene koje se uvode na osnovu određenih uslova koji deluju.

Takođe, s obzirom na ono što se menja u organizaciji postoje sledeće vrste promena (*Daft, 2001*):

- tehnološke promene,
- promene proizvoda i usluga,
- strukturne i sistematske promene, i
- promene ljudi.

**Tehnološke promene** predstavljaju postupak promene proizvodne tehnologije koja obuhva proizvodna sredstva i postupke, kao i ostale tehnologije koje opslužuju poslovne funkcije u organizaciji.

**Promene proizvoda i usluga** predstavlja proces stalnog unapređenja postojećih proizvoda i usluga sa ciljem povećanja efikasnosti rada organizacije, dobijanja boljih, jeftinijih, funkcionalnijih proizvoda za kojima postoji potražnja kod kupaca.

**Strukturne i sistematske promene** obuhvataju promene organizacione strukture, koje se mogu odnositi na celu organizaciju ili na pojedine njene delove, kao što su pojedine organizacione celine, pojedini pogoni, odeljenja, područja delatnosti i dr.

**Promene ljudi** obuhvata promene u vrednostima, veštinama i stavovima kod svakog zaposlenog.

U principu, postoje nekoliko tipova organizacionih promena, kao što su:

- revolucionarne nasuprot evolutivnih,
- diskontinualne nasuprot kontinualnih,
- epizodne nasuprot promena sa kontinualnim tokom,
- transformacione nasuprot transakcionalnim,
- strateške nasuprot operativnim, i
- promene vezane za ukupni sistem nasuprot promenama vezanih za lokalnu opciju.

### **6.3.1. Nivoi organizacionih promena**

Organizacione promene se mogu uvesti na više različitih nivoa u organizaciji. Shodno tome, promene mogu obuhvatiti jedan deo organizacije ili organizaciju u celini. Međutim, svaka promena u nekom delu organizacije utiče u većoj ili manjoj meri, na ostale celine te organizacije. Često se dešava da promene u nekom delu organizacije izaziva lančane promene u drugim ili svim delovima te organizacije. Zbog toga, vrlo je važno proučavanje različitih nivoa promena koje se uvode u organizaciji iz razloga boljeg razumevanja međusobnih uticaja ovih promena i efikasnijeg upravljanja samim procesom uvođenja promena. U daljem tekstu razmatraće se tri osnovna nivoa promena u organizaciji, a to su:

- promene na individualnom nivou,
- promene na nivou grupe, i,
- promene na nivou cele organizacije.

### **Individualni nivo**

Ove promene obuhvataju zaposlene u organizaciji sa ciljem da se, njihovim usavršavanjem, omoguće promene na nivou cele organizacije kako bi ona dostigla viši kvalitativniji nivo funkcionisanja. Postoje tri grupe individualnih promena i to:

- regrutovanje, selekcija, zamena i premeštanje,
- obuka i razvoj kadrova, i
- nadziranje i savetovanje.

Prva grupa individualnih promena podrazumeva dovođenje i postavljanje pravih ljudi na prava mesta kako bi oni pomogli proces uvođenja promena na nivou cele organizacije.

Druga grupa promena ima za cilj obuku i razvoj kadrova za promene koje će se uvesti na nivou organizacije. Ovaj proces podrazumeva postojanje dobrog programa obuke koji će omogućiti zaposlenima bolje razumevanje promena i načina njihovog uvođenja.

Treća grupa individualnih promena obuhvata nadziranje i savetovanje sa ciljem obezbeđenja pomoći menadžerima da što efikasnije upravljaju promenama. Postoje četiri osnovne vrste obuka za menadžere i to:

- obuka za veštine koja je orijentisana na zadatke koje treba izvršiti i na veštine koje su potrebne za obavljanje tih zadataka,
- obuka za razvoj performansi koja obuhvata širi obim menadžerskih poslova u cilju što efikasnijeg obavljanja tih poslova,
- obuka za razvoj koja je usmerena na budućnost i na pomoć menadžerima u izboru karijere, i
- obuka za planiranje i odlučivanje koja osposobljava menadžere da efikasno donose odluke i da planiraju buduće događaje i akcije.

### **Nivo grupe**

Organizacione promene na nivou grupe obuhvata sledeće:

- izgradnja tima,
- samovođenje grupe, i
- međugrupni rad.

***Izgradnja tima*** je postupak formiranja tima kako bi se poboljšao rad i kooperativno ponašanje zaposlenih u organizaciji. Formiranje tima podrazumeva realizaciju većeg broja aktivnosti kao što su postavljanje cilja tima, dodeljivanje poslova i odgovornosti članovima tima, definisanje načina

rada u timu, održavanje dobrih međuljudskih odnosa u timu, stvaranje dobre klime u timu i dr.

**Samovođenje grupe** je veština koju zaposleni trebaju da savladaju kako bi mogli samostalno da vode svoje poslove i svoju radnu grupu. Samovođene grupe se formiraju sa ciljem poboljšanja organizacione kulture u smislu ohrabrivanja, uključivanja, participacije, autonomije zaposlenih i boljeg timskog rada. Zaposleni u ovakvim grupama moraju da dele moć, ovlašćenja i odgovornosti i da stalno rade na smanjenju i izbegavanju konflikata.

**Međugrupni rad** predstavlja saradnju između različitih grupa koje učestvuju na uvođenju organizacionih promena u cilju izbegavanja konflikata i nepotrebnog takmičenja između njih. Svaka radna grupa ima svoj cilj, ali izvršenje tog cilja podrazumeva saradnju i oslanjanje na ostale grupe u organizaciji. Sve radne grupe su povezane poslom i međusobno su zavisne. Takva međupovezanost može često izazvati konflikte među grupama. Do konflikata može doći i zbog drugih razloga kao što su različite kulture i različiti načini rada grupa. U takvim situacijama, sva odgovornost je na vođama grupa, koji imaju zadatak da izbegavaju i reše sve konflikte između grupa.

### **Nivo organizacije**

Organizacione promene na nivou cele organizacije su najsloženije promene i one obuhvataju sledeće:

- pravila promene,
- faze promene,
- fokus promena,
- proces promena, i
- međuorganizacione promene.

**Pravila promene** donose se sa zadatkom da se definišu načini i obim izvršenja neophodnih promena. Postoje tri grupe pravila koje se moraju poštovati tokom realizacije organizacionih promena. Prva grupa pravila odnosi se na određene delove organizacije koje pokreću promene. Promene predstavljaju rezultat intervencije neke organizacione jedinice. Druga grupa pravila definiše redosled intervencija tokom izvršenja promena po organizacionim jedinicama. Treća grupa promena obuhvata uticaj izvršenih promena na procese ili rezultate.

**Faze promena** obuhvataju sve osnovne etape organizacionih promena, kao što su odmrzavanje sistema, pokretanje ili promena organizacije i zamrzavanje novonastalog stanja organizacije.

**Fokus promena** definiše kada, kako i gde treba započeti promene, zatim koju vrstu promene treba izvršiti i šta dobija organizacija nakon njene realizacije.

**Proces promena** obuhvata načine izvođenja promena sa aspekta korišćenja komunikacije u organizaciji, zatim programa obuke zaposlenih za sticanje novih veština, kao i promene ponašanja i kulture. Na taj način, problemi koji se javljaju tokom realizacije promena su manji i lakše se rešavaju.

**Međuorganizacione promene** obuhvataju spajanje dve ili više organizacija u jedan veliki sistem po principu merđovanja, akvizicije, strateške alijanse ili zajedničkih poduhvata. Osnovni razlog spajanja organizacija je deljenje resursa koje ne poseduju, poboljšanje odnosa između troškova i efikasnosti i proširenje oblasti delovanja.

### 6.3.2. Teorije organizacionih promena

Danas postoji veći broj teorija organizacionih promena, među kojima dominiraju sledeće:

- teorije životnog ciklusa,
- teorije evolucije,
- dijalektičke teorije, i
- teleološke teorije.

**Teorije životnog ciklusa** se baziraju na principima na kojima se zasniva organski svet, a to je teorija ugrađenog razvoja. Po ovim teorijama, sve organizacije, slično organskom svetu, imaju ugrađen program promena koje se odvijaju po određenim fazama i po određenom redosledu, koji se ne može preskakati.

**Teorije evolucije** se zasnivaju na principu prirodne selekcije koja važi kod organskog sveta. Po ovim teorijama, organizacije moraju neprekidno da se prilagođavaju promenljivom okruženju kako bi opstale. U takvim uslovima, opstaju samo one organizacije koje se najuspešnije prilagode, odnosno one koje su najbolje. Ovakve promene su inkrementalne i kumulativne.

**Dijalektičke teorije** se zasniva na ideji dijalektičkog jedinstva suprotnosti koje prouzrokuju rađanje novina, odnosno promena. Suprotnosti se nazivaju teza i antiteza i konflikt između njih dovodi do promena i rađanja novog stanja organizacije. Promene koje nastaju na ovom principu su diskontinualne promene.

**Teleološke teorije** se zasnivaju na ideji da je cilj ili svrha osnovni uzrok svih kretanja ili promena. Po ovim teorijama, organizacija, da bi postigla cilj, mora da se menja, pri čemu se taj proces promena sastoji iz više faza. Promene nisu planirane unapred, već su one samo rezultat rešavanja problema koji se javljaju pri kretanju organizacije ka zacrtanom cilju.

### **6.3.3. Koncepti organizacionih promena**

Postoje više vrsta koncepata organizacionih promena, od kojih su najvažniji sledeći:

- životni ciklus organizacije,
- organizacioni razvoj,
- organizaciona transformacija,
- reorganizacija,
- reinženjering, i
- smanjenje veličine organizacije – daunsajzing (*downsizing*).

U daljem tekstu razmatraće se navedeni koncepti organizacionih promena, pri čemu će se najveća pažnja posvetiti reinženjeringu, jer je to najkompleksniji i najkompletniji postupak organizacionih promena koji obuhvata sve delove i nivoe jedne organizacije.

#### **Životni ciklus organizacije**

Životni ciklus organizacije predstavlja put kojim prolazi svaka organizacija, od njenog nastanka, rasta i razvoja, starenja, pa i do njenog eventualnog gašenja. Životni ciklus organizacije se sastoji iz više faza, pri čemu su promene te koje omogućavaju prelaz organizacije iz jedne faze u drugu. Na osnovu toga, promene se ovde posmatraju i objašnjavaju kao prirodna posledica rasta i povećanja starosti organizacije.

Kod ovog koncepta se životni ciklus organizacije vezuje i upoređuje sa biološkim sistemima. Organizacija prolazi kroz određene faze slično živim organizmima, pri čemu se ove faze vezuju za čoveka i njegove faze razvoja. Pošto su faze unapred poznate, moguće je unapred odrediti i sprovesti

neophodne promene i na vreme prilagoditi organizaciju nastupajućim događajima. Ovde dominiraju kontinualne i inkrementalne promene.

### **Organizacioni razvoj**

Organizacioni razvoj predstavlja dugotrajni i planirani proces poboljšanja performansi organizacije, koji se ostvaruje uz pomoć organizacionih promena, kao i korišćenjem metoda i tehnika biheviorističkih nauka. Drugim rečima, organizacioni razvoj se definiše kao serija planiranih i sistematičnih promena kojima se upravlja sa vrha organizacije i koje se primenjuju u celoj organizaciji sa ciljem poboljšanja funkcionisanja organizacije. Ovo su postepene i dugoročne promene koje se stalno primenjuju.

Organizacioni razvoj zahteva primenu različitih organizacionih metoda i tehnika i obuhvata planirano uvođenje serije uzastopnih i povezanih organizacionih promena kojima se poboljšava nivo organizovanosti jedne organizacije. Promene su inkrementalne i evolutivne i to anticipativnog karaktera.

Koncept organizacioni razvoj ima sledeće osobine:

- organizacioni razvoj je planirana promena,
- organizacioni razvoj je systemska promena,
- dizajnirana je da kratkoročno i dugoročno unapredi organizaciju,
- primarno je usmerena na procese na nivou organizacije,
- koncipirana je sa ciljem da reši problem, i
- primarno je orijentisana na humane i socijalne aspekte.

Sa druge strane, organizacioni razvoj se objašnjava kao napor koji je:

- planiran,
- primenjen u čitavoj organizaciji,
- upravljn sa vrha,
- usmeren u cilju povećanja organizacione efikasnosti i zdravlja, i
- sproveden kroz planirane intervencije u organizaciji korišćenjem znanja biheviorističkih nauka.

Organizacioni razvoj se sprovodi kroz nekoliko faza, a to su:

- istraživanje i dobijanje potrebnih informacija,
- planiranje promena,
- uvođenje promena, i
- praćenje, kontrola i preispitivanje.

Osnovni elementi organizacionog razvoja su:

- opseg promena – organizacioni razvoj ne obuhvata promene čitave organizacije, već delimične promene,
- karakter promena – organizacioni razvoj obuhvata inkrementalne promene, a ne radikalne,
- planske promene – organizacioni razvoj obuhvata planirane promene koje su sprovode upravljanjem sa vrha organizacije,
- sadržaj promena – organizacioni razvoj obuhvata promene u samoj organizaciji,
- vrednosti promena – organizacioni razvoj obuhvata promene koje su usmerene ka humanističkim i demokratskim vrednostima, i
- uloga konsultanta – organizacioni razvoj zahteva angažovanje konsultanta koji ima značajnu ulogu u ovom procesu.

### **Organizaciona transformacija**

Organizaciona transformacija podrazumeva najintenzivnije i najdublje promene u svim delovima i na svim nivoima u organizaciji. Ona obuhvata radikalne i revolucionarne promene svih organizacionih elemenata dela organizacije ili organizacije u celini. Ova teorija polazi od pretpostavke da se tokom vremena u organizaciji skraćuju periodi stabilnosti i ravnoteže koje karakteriše inkrementalne i evolutivne promene, a povećavaju se periodi nestabilnosti i neravnoteže koje karakteriše radikalne i revolucionarne promene i koje zahtevaju potpunu promenu načina organizovanja organizacije.

Organizaciona transformacija podrazumeva prvenstveno reaktivne promene kao brz odgovor i način prilagođavanja organizacije na promene koje dolaze iz okruženja i koje imaju veliki uticaj na organizaciju. Ovim promenama, organizacija menja svoj organizacioni model i na taj način se prilagođava novonastaloj situaciji u okruženju. Promene su sveobuhvatne i one zahvataju celokupnu organizaciju, odnosno sva njena područja funkcionisanja i poslovanja i sve elemente i nivoe njenog organizacionog modela.

Organizacione transformacije imaju sledeće elemente:

- sadržaj promena,
- uzroke promena, i
- način realizacije promena.



**Sadržaj promena** ukazuje šta se menja, a to su svi elementi organizacionog modela organizacije.

**Uzroci promena** pokazuju zašto dolazi do promena. Kod organizacione transformacije uzroci promena leže u promenama koje se dešavaju u okruženju, a koje imaju veliki uticaj na organizaciju.

**Način realizacije promena** zavisi od konkretne situacije i shodno tome, one se mogu vršiti unapred, u vidu anticipativnih promena, ili obrnuto, u vidu reaktivnih promena koje predstavljaju odgovor organizacije na promene u okruženju.

S obzirom da organizacione transformacije zahtevaju velike promene, uspeh njihovog uvođenja prvenstveno zavisi od sposobnosti i veština koje poseduju menadžeri zaduženi za te promene. U te svrhe, organizacija može da angažuje i konsultante sa strane, koji će, zajedno sa menadžerima organizacije sprovesti ove promene. Takođe, tokom izvođenja organizacione transformacije je vrlo važna podrška top menadžmenta organizacije, jer bez njihovog uključivanja u ovaj proces promena nema uspešne realizacije ove transformacije organizacije. Menadžeri moraju da stvore povoljnu atmosferu u organizaciji koja će olakšati uvođenje ovih promena i efikasno eliminisati eventualne otpore promenama.

### **Reorganizacija**

Reorganizacija je postupak preuređenja organizacije u cilju poboljšanja efikasnosti njenog poslovanja i funkcionisanja. Reorganizacijom se menja organizacioni model jedne organizacije. Ona obuhvata spajanje dve ili više organizacionih jedinica u jednu novu jedinicu, razdvajanje jedne organizacione jedinice na dve ili više manjih jedinica, zatim ukidanje postojeće organizacione jedinice, formiranje nove organizacione jedinice, proširenje postojeće organizacione jedinice formiranjem novih organizacionih delova, formiranje projektnih timova za realizaciju određenih projekata, promenu nadležnosti određenih menadžera i dr.

Kao što se vidi, reorganizacija predstavlja proces uvođenja delimičnih promena koje poboljšavaju poslovanje organizacije, ali ona ne može da reši veće krizne situacije u organizaciji koje su nastale zbog velikih promena u okruženju.

Reorganizacija obuhvata različite vrste planiranih promena koje organizacija sprovodi. Ona može biti totalna kada se sastoji od radikalnih promena i kada se odnosi na celokupnu organizaciju. Sa druge strane, reorganizacija može biti parcijalna i ona se zasniva na inkrementalnim

promenama koje se sprovode u pojedinim delovima organizacije, odnosno u pojedinim organizacionim jedinicama.

Uzroci reorganizacije mogu biti unutrašnji i spoljašni. Unutrašnji uzroci su vezani za samu organizaciju i oni nastaju zbog problema koji se javljaju usled smanjenja efikasnosti poslovanja i lošijeg funkcionisanja organizacije. Spoljni uzroci su vezani za okruženje i promene koje dolaze odatle, a koji imaju veći ili manji uticaj na organizaciju, koja tada reaguje na te promene reorganizacijom.

U cilju što boljeg razumevanja reorganizacije, neophodno je napraviti razliku između nje i ostalih koncepata organizacionih promena. U tu svrhu, Nadler et al. (1992) je formirao matricu organizacionih promena, koja precizno pokazuje razliku između koncepata organizacionih promena. Na slici 6.1. prikazana je Nadlerova matrica organizacionih promena koja razlikuje strategijske i inkrementalne promene, kao i anticipativne i reaktivne promene.

		Promene		Anticipativne
		Strategijske	Inkrementalne	
Promene	Reaktivne	Reorijentacija	Podešavanje	
	Reaktivne	Re-kreacija	Adaptacija	

*Sl. 6.1. Nadlerova matrica organizacionih promena (Nadler et al., 1992)*

Inkrementalne su manje, evolutivne promene i sastoje se od niza manjih promena koje podrazumevaju podešavanje i adaptaciju. Sa druge strane, strategijske promene su duboke i suštinske promene koje obuhvataju sva značajnija područja funkcionisanja organizacije. To su radikalne, odnosno transformacione promene i tu spadaju reorijentacija i re – kreacija.

Ako se preko Nadlerove matrice prikaže organizacioni razvoj, koji je jedan od najznačajniji koncepata organizacionih promena, dobija se matrica koja je prikazana na slici 6.2. Sa date matrice se vidi da organizacioni razvoj podrazumeva inkrementalne i anticipativne promene. Date promene predstavljaju podešavanje, ali delimično i adaptaciju. Iz navedenog se vidi da koncept organizacioni razvoj nije pogodan za rešavanje teških i kriznih situacija u organizaciji.

Organizaciona transformacija je, u svetlu Nadlerove matrice, prikazana na slici 6.3. Sa date slike se vidi da je organizaciona transformacija pre svega strategijska promena, a delimično je i inkrementalna promena koja se uvodi u cilju prilagođavanja organizacije promenama u okruženju. Organizaciona transformacija, koja obuhvata strategijske promene je više okrenuta ka re-kreaciji nego ka reorijentaciji. Zbog toga, ona predstavlja reaktivnu promenu koja je pogodna za rešavanje određenih teških situacija u organizaciji.

		Promene		
		Strategijske	Inkrementalne	
Promene	Reaktivne	Reorijentacija	<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">           Podešavanje         </div>	Anticipativne
	Reaktivne	Re-kreacija	Adaptacija	

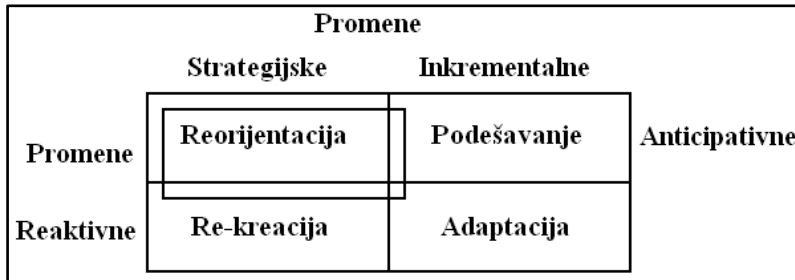
Sl. 6.2. Nadlerova matrica organizacionog razvoja (Nadler et al., 1992)

		Promene		
		Strategijske	Inkrementalne	
Promene	Reaktivne	<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">           Reorijentacija         </div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">           Podešavanje         </div>	Anticipativne
	Reaktivne	<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">           Re-kreacija         </div>	Adaptacija	

Sl. 6.3. Nadlerova matrica organizacione transformacije (Nadler et al., 1992)

Reinženjering je, preko Nadlerove matrice prikazan na slici 6.4. Sa date slike se vidi da je to strategijska promena koja obuhvata reorijentaciju. To je proces koji ruši postojeću strukturu, postupke i procese i uvodi potpuno novu strukturu, nove postupke i procese. Takođe sa slike 6.4. se vidi da reinženjering obuhvata u manjoj meri i re – kreaciju. Ovde su u pitanju i anticipativne i reaktivne promene.

Na slici 6.5. prikazana je reorganizacija preko Nadlerove matrice. Sa slike 6.5. vidi se da reorganizacija u najvećoj meri predstavlja reaktivnu promenu koja može biti inkrementalna i strategijska. U slučaju totalne reorganizacije vrše se strategijske promene, a u slučaju parcijalne promene radi se o inkrementalnim promenama. Iz matrice se vidi da reorganizacija, kao reaktivna promena, obuhvata u većoj meri re – kreaciju i adaptaciju, a u manjoj meri reorijentaciju i podešavanje.



Sl. 6.4. Nadlerova matrica reinženjeringa (Nadler et al., 1992)



Sl. 6.5. Nadlerova matrica reorganizacije (Nadler et al., 1992)

## Reinženjering

Reinženjering predstavlja novi koncept organizacionih promena koji se bazira na uvođenju radikalnih promena. On obuhvata ponovno razmatranje i kreiranje poslovnih procesa i organizacije u celini u cilju većih poboljšanja u funkcionisanju organizacije.

Hamer (*Hammer*) i Čempi (*Champy*) (2001) definišu reinženjering kao proces fundamentalnog i radikalnog redizajniranja poslovnih procesa organizacije, pomoću kojih ona stvara vrednost za kupca, a u cilju postizanja velikih poboljšanja na polju troškova, kvaliteta, usluga i brzina.

Učesnici uvođenja reinženjeringa su:

- lider,
- vlasnik procesa,
- reinženjering tim,
- upravni odbor, i
- reinženjering „car“.

Uopšteno, proces reinženjeringa može da se sprovedi na dva nivoa:

- **Nivo organizacije** – reinženjering obuhvata radikalne i fundamentalne aktivnosti na nivou cele organizacije. Reinženjering proces se vrši najčešće zbog velikog pritiska konkurencije, a inicijator ovih promena

je top menadžment same organizacije. Postupak promena obuhvata reinženjering proizvodnih i poslovnih procesa, menadžmenta, organizacione strukture, sistema nagrađivanja, motivacije, filozofije poslovanja, organizacione kulture i dr.

- **Nivo procesa** – proces reinženjeringa se fokusira na radikalne promene redizajniranja glavnih procesa. Pri tome, ključno pitanje je koje procese treba redizajnirati i na koji način? (Živanović i Živanović, 2013).

Reinženjering je opravdan u slučajevima kada organizacija zapadne u tešku krizu i kada se ne može izvući drugim konceptima organizacionih promena, već samo inovacijama i napuštanjem starog organizacionog modela i izgradnjom potpuno novog modela (Stoner i Freeman, 1989). Ovaj koncept se bazira na principu „srušiti sve i početi iz početka“. Fokus reinženjeringa nije na razmatranju organizacione strukture i poslovnih funkcija, već na poslovne procese sa ciljem njihovog inoviranja, odnosno njihovog ponovnog projektovanja. Naime, u organizaciji se neprekidno realizuje veliki broj raznih procesa. Poslovni procesi predstavljaju grupu aktivnosti koje stvaraju vrednost za korisnika (Olof, 2000). Svi ovi procesi, ako se ne inoviraju, vremenom zastarevaju. To se manifestuje padom efikasnosti rada postojećih proizvodnih snaga organizacije usled protoka vremena i zbog izvršenih novih promena u okruženju koje su naročito brojne u kriznom privređivanju (Jovanović et al., 2014).

Svi procesi u organizaciji su međusobno povezani, izukršteni i međuzavisni, tako njihova identifikacija nije nimalo laka i jednostavna. Zbog toga, preporučuje se da se identifikuju i inoviraju, odnosno redizajniraju samo najvažniji, suštinski procesi i takvi uvedu i primene u organizaciji, čime se obezbeđuje poboljšanje celokupnog poslovanja organizacije. Proces selekcije glavnih procesa za sprovođenje reinženjeringa je najvažnija aktivnost kod ovih promena. U svakoj organizaciji ima između deset i dvadeset ključnih procesa. Svi ti procesi se mogu podeliti u sledeće kategorije:

- operativni procesi,
- procesi za podršku, i
- menadžment procesi.

*Operativni procesi* (na primer realizacija porudžbina, izvršenje usluga kupcima i dr.) su radni procesi koji proizvode željene izlaze za kupce i koji imaju veliki uticaj na njihovu satisfakciju.

*Procesi za podršku* obuhvataju strateško planiranje, finansijske usluge i dr.

*Menadžment procesi* obuhvataju upravljanje kvalitetom, totalni kvalitet menadžmenta u reinženjeringu, operativni menadžment i dr.

Identifikacijom procesa u organizaciji dobija se procesna mapa koja predstavlja grafički prikaz odvijanja poslovnih procesa u toj organizaciji. Na osnovu procesne mape vrši se izbor ključnih procesa koji se detaljno proučavaju i analiziraju u cilju njihovog redizajniranja. Redizajniranje podrazumeva definisanje novih procesa koji se zasnivaju na potuno novim principima, pravilima i vrednostima. Izbor procesa za redizajniranje se vrši prema sledećim kriterijumima:

- disfunkcija (koji su procesi najkritičniji),
- važnost (koji procesi imaju najveći uticaj na potrošače), i
- izvodljivost (koji od procesa je u ovom trenutku najspremniji da se uspešno redizajnira).

Na kraju reinženjeringa vrši se uvođenje i institucionalizacija ovih novih redizajniranih ključnih procesa.

Osim identifikacije i inoviranja najvažnijih procesa u organizaciji, reinženjering, da bi bio uspešan, mora da obuhvati i veliki broj zaposlenih, zatim menadžere raznih nivoa, kao i konsultante koji imaju potrebno znanje i veštine za uvođenje ovog procesa. Uprkos tome, reinženjering je u suštini vrlo složen i težak proces, često sa neizvesnim rezultatom. Razlog tome je što on zahteva promene u svim značajnijim oblastima poslovanja organizacije, počev od njene organizacione strukture, strategije, politike, kulture, pa sve do tehnologije i dr. Mnoge organizacije, nakon započinjanja sveobuhvatnog reinženjeringa, odustaju od toga i preorijentišu se na redizajn manje složenih procesa i poduhvata.

Osnovni cilj reinženjeringa predstavlja optimizacija efikasnosti i efektivnosti rada organizacija. Shodno tome, postoje četiri osnovna cilja reinženjeringa, a to su:

- smanjenje troškova,
- unapređenje kvaliteta,
- povećanje obima proizvodnje, i
- povećanje brzine rada.

U procesu reinženjeringa je najvažnije kreirati procesno orijentisan pristup gde do izražaja dolazi skup aktivnosti usmerenih ka postizanju cilja koji izražava radnju, troši resurse, ima svoj početak i kraj i ima svog korisnika i sponzora.

Prema načinu primene, reinženjering se može podeliti na tradicionalni i istraživački. *Tradicionalni reinženjering* je pogodniji za primenu u uslovima pretežno stabilnog, a *istraživački reinženjering* u uslovima kriznog privređivanja.

Kao što je rečeno, tradicionalni reinženjering obuhvata projektovanje i realizaciju promena kod poslovnih procesa u uslovima stabilnog privređivanja, gde su promene u okruženju ređe i u osnovi predvidljive. On se sastoji iz dve faze, i to:

- prva faza obuhvata projektovanje promena u poslovnim procesima i to: identifikacija problema u poslovnim procesima, rešavanje problema osvajanjem novog, izmenjenog modela funkiconisanja poslovnih procesa, utvrđivanje ekonomske opravdanosti predviđenih promena, kao i prihvatanje projekta;
- druga faza predstavlja konkretnu implementaciju prihvaćenog projekta kroz njegovu pripremu, realizaciju, kao i vrednovanje rezultata implementacije.

Istraživački reinženjering se počeo razvijati početkom ovog veka i njegov razvoj je naročito dobio na intenzitetu pojavom i delovanjem tekuće svetske ekonomske krize. On se fokusira na prilagođavanju i promenama poslovnih procesa ubrzanim i teško predvidljivim promenama u kriznom okruženju i otpuno se oslanja na korišćenju savremenih istraživačkih postupaka. Takođe, i on se sastoji iz dve faze, odnosno:

- prva faza i ovde obuhvata projektovanje promena u poslovnim procesima, s tim što se sada ovom procesu pristupa na značajno temeljniji i sveobuhvatniji način, posebno uz uvažavanje mogućnosti iznenadnih poremećaja u internom i eksternom okruženju. Ona podrazumeva: proučavanje uticaja okruženja na poslovne procese i uočavanje problema u toj oblasti, rešavanje problema na dinamičan i elastičan način uz prethodno podrobno istraživanje tržišta, ekonomska obrada rešavanja problema, utvrđivanje ekonomske opravdanosti projektovanih promena, kao i prihvatanje projekta;
- druga faza predstavlja implementaciju prihvaćenog projekta, koja se sastoji od pripreme projekta za implementaciju, realizacije implementacije projekta i valorizovanja rezultata implementacije.

Osnovne karakteristike reinženjeringa su sledeće:

- reinženjering podrazumeva fundamentalne i radikalne promene poslovnih procesa,
- reinženjering je usmeren na glavne procese u organizaciji,

- reinženjering podrazumeva kretanje od početka, odnosno potpunu promenu poslovnih procesa,
- reinženjering inicira i vodi vrhovni menadžment organizacije,
- reinženjering se bazira na primeni savremenih metoda i tehnika menadžmenta i organizacije i posebno metode i tehnike iz informatike,
- reinženjering treba da značajno poboljša poslovne rezultate i poslovnu poziciju organizacije, i
- reinženjering najčešće zahteva angažovanje spoljnih konsultanata i drugih eksperata.

Shodno tome, glavni koraci kod uvođenja reinženjeringa su:

- započinjanje organizacionih promena,
- izgradnja organizacije za reinženjering,
- identifikovanje prilika za reinženjering poslovnih procesa,
- razumevanje postojećih procesa,
- reinženjering procesa,
- izrada plana novog poslovnog sistema, i
- sprovođenje transformacije.

Glavne promene koje se moraju sprovesti kod reinženjeringa su (*Sajfert, 2008*):

- jedinice se menjaju – od funkcionalnih odeljenja ka procesnim timovima,
- posao se menja – od jednostavnih zadataka ka multidimenzionalnom radu,
- uloga ljudi se menja – od kontrolisanih radnika ka osnaženim,
- priprema posla se menja – od obuke ka obrazovanju,
- fokus merenja performansi se menja – od aktivnosti ka rezultatima,
- vrednovanje se menja – od protekcije ka prevenciji,
- menadžeri se menjaju – od supervizora ka trenerima,
- organizaciona struktura se menja – od hijerarhijske ka ujednačenoj (ravnoj, ravnomernoj),
- izvršni rukovodici se menjaju – od branioca ka liderima.

Najvažniji faktori uspešnog sprovođenja reinženjeringa su:

- sponzorstvo višeg menadžmenta i njegovo uključivanje u projekat,
- usmeravanje aktivnosti u strateškom smeru organizacije,
- prihvatljiva poslovna prezentacija o razlozima za promenu sa merljivim ciljevima,
- primena metodologije koja uključuje viziju procesa,



- efikasno upravljanje promenom uz pokretanje transformacije kulture,
- vlasništvo nad procesom, spojiti vlasništvo sa odgovornošću, i
- sastavljanje tima za reinženjering.

Najčešće greške koje se prave kod realizacije reinženjering procesa su:

- trošenje velikih količina novca na novu tehnologiju bez razmišljanja o procesima u kojima se ona primenjuje,
- spoljnoj konsultantskoj organizaciji se daje zadatak reinženjeringa vlastite organizacije,
- neuključivanje spoljne konsultantske organizacije,
- nesposobnost određivanja ključnih tačaka u osnovnim poslovnim procesima,
- neosiguravanje pravih ili dovoljnih sredstava za projekat reinženjeringa, i dr.

Na osnovu navedenih karakteristika, može se reći da reinženjering polazi od činjenice da se postojeći organizacioni model ne može popraviti niti poboljšati, već ga treba u potpunosti odbaciti i stvoriti potpuno nov organizacioni model. Reinženjering obuhvata strategijske i revolucionarne promene reaktivnog tipa.

### **Smanjenje veličine organizacije**

Smanjenje veličine organizacije ili *daunsajzing* (*downsizing*) predstavlja takve organizacione promene kod kojih se vrši smanjenje veličine organizacije radi prilagođavanja nastalim teškoćama i izbegavanja gašenja organizacije. Smanjenje veličine organizacije vrši se putem redukcije i velikog otpuštanja radnika i smanjenjem obima poslovanja. Cilj je da se dobije manje, ali poslovno zdravo jezgro organizacije koje može da ostvari pozitivne efekte i preživi kriznu situaciju.

Smanjenje veličine organizacije može nastati iz mnogih razloga. Na primer, kada dođe do velikog smanjenja tržišta koje duže traje, organizacija mora da smanji obim proizvodnje i otpusti određen broj radnika. Takođe, do smanjenja organizacije može doći i u uslovima velikih poremećaja na globalnom planu, kao što su globalne krize i recesije, kada jedino rešenje predstavlja smanjenje obima proizvodnje i obima poslovanja uz smanjenje radne snage.

Smanjenje veličine organizacije se može sprovesti na dva načina. Prvi način obuhvata redukciju organizacionog modela koji podrazumeva smanjenje ili ukidanje pojedinih organizacionih jedinica. Drugi način je

jednostavno otpuštanje određenog broja radnika iz jedne, više ili svih organizacionih jedinica organizacije.

Smanjenjem veličine organizacije postižu se kako pozitivni, tako i negativni efekti po organizaciju. U pozitivne efekte spadaju spasavanje organizacije od propadanja, bolje korišćenje ljudskih resursa koji su smanjeni ili dovedeni na pravu meru, bolje upravljanje zbog smanjenja nivoa menadžmenta, bolja kontrola, bolja komunikacija između menadžera i zaposlenih, veća motivacija zaposlenih da organizacija opstane, fleksibilniji pristup tržištu, jači podsticaji uvođenja novih tehnologija, smanjenje troškova, povećana efikasnost i konkurentnost i dr. U negativne efekte spadaju takozvani „sindrom preživelih“ kome mogu da podlegnu preostali zaposleni, opasnost od daljeg propadanja ako se ne identifikuju i reše pravi problemi i dr.

Najčešće metode postupka smanjenja veličine organizacije su:

- smanjenje nivoa menadžmenta,
- sužavanje programa i obima proizvodnje,
- smanjenje broja zaposlenih,
- ukidanje specijalizovanih funkcija,
- otpuštanje zaposlenih, i
- prevremeno penzionisanje i dobrovoljne zamene.

***Smanjenje nivoa menadžmenta*** najčešće se vrši ukidanjem srednjeg nivoa menadžmenta i prenošenjem njihovih nadležnosti na viši ili niži nivo menadžmenta. Ova metoda može imati neke negativne efekte u smislu preopterećenja menadžera na višem nivou ili nedovoljne kompetentnosti menadžera na nižem nivou.

***Sužavanje programa i obima proizvodnje*** se primenjuje kada je došlo do smanjenja ili zatvaranja određenog tržišta. Organizacija izbacuje iz proizvodnje pojedine proizvode ili čitave programe, ili smanjuje obim proizvodnje pojedinih proizvoda. Ove promene mogu dovesti do smanjenja ili ukidanja pojedinih organizacionih jedinica u organizaciji.

***Smanjenje broja zaposlenih*** je metoda koja se najčešće koristi u kombinaciji sa drugim metodama. Smanjenje broja zaposlenih se, shodno potrebama, može vršiti samo u jednoj, u više ili u svim organizacionim jedinicama. Ova metoda se koristi kada organizacija smanjuje obim proizvodnje zbog gubitka određenog dela tržišta, ili zbog smanjenja troškova poslovanja organizacije.

**Ukidanje specijalizovanih funkcija** je metoda kojom se ukidaju određene specijalizovane funkcije organizacije, pri čemu se one prenose na druge organizacije koje ih uslužno obavljaju za tu organizaciju. Organizacija angažuje spoljne organizacije koje mogu efikasnije od nje da obave određene poslove administrativnog tipa ili pomoćne poslove u proizvodnji, tako da ona gasi ili smanjuje svoje organizacione jedinice koje obavljaju iste poslove.

**Otpuštanje zaposlenih** se primenjuje, slično metodi smanjenja broja zaposlenih, kada dolazi do sužavanja ili gašenja tržišta, tako da je organizacija prinuđena da smanji obim proizvodnje i da otpusti određeni broj zaposlenih. Međutim, kod ove metode svaka organizaciona jedinica otpušta isti procenat zaposlenih. Time nastaje smanjenje opsega organizacije, ali uz očuvanje organizacionog modela, načina upravljanja, načina realizacije poslova i dr. U nekim specifičnim situacijama moguće je da otpuštanje ne bude ravnomerno u svim organizacionim jedinicama, već da se u nekoj organizacionoj jedinici otpusti veći procenat zaposlenih, a u drugoj manji procenat.

**Prevremeno penzionisanje i dobrovoljne zamene** je metoda koja se koristi u početnoj fazi smanjenja veličine organizacije. Ova metoda podrazumeva stimulisanje zaposlenih koji su blizu penzije da odmah odu u penziju, a takođe ona obuhvata i podsticanje drugih zaposlenih da odu iz organizacije. Stimulacija se najčešće vrši na taj način što se zaposlenima nude otpremnine u zavisnosti od staža koji su oni proveli u organizaciji. Osnovni nedostatak ove metode je u tome što postoji opasnost da organizaciju napuste kvalitetni i stručni ljudi koji su potrebni organizaciji, a da ostanu zaposleni koji nisu neophodni.

Smanjenje veličine organizacije se može prikazati uz pomoć sledećih ključnih karakteristika:

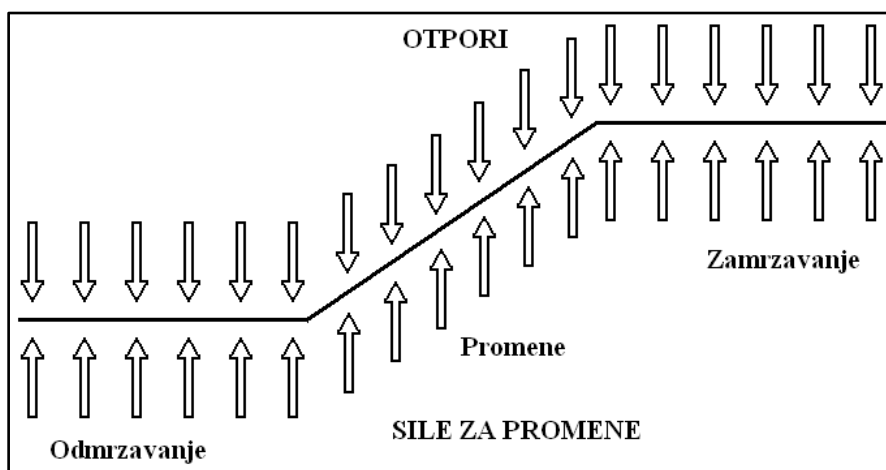
- smanjenje veličine organizacije je metoda koja se svesno sprovodi u cilju poboljšanja efikasnosti i konkurentnosti organizacije,
- smanjenje veličine organizacije najčešće uključuje samo smanjenje broja zaposlenih,
- smanjenje veličine organizacije je usmereno na poboljšanje efikasnosti kroz smanjenje troškova i povećanja konkurentnosti, i
- smanjenje veličine organizacije podržava i utiče na radne procese kroz neke oblike restrukturiranja, poboljšanja radnih procesa i reinženjeringa.

Osnova metode smanjenja veličine organizacije leži u intervencijama u menadžmentu i organizaciji, kao i u ukupnom poslovanju organizacije kroz smanjenje broja zaposlenih i suženja obima poslovanja organizacije u celini.

## 6.4. OSNOVNI MODELI UPRAVLJANJA PROMENAMA

### 6.4.1. Levinov model

K. Levin (*K. Lewin*) (1951) je jedan od prvih menadžera koji je predložio model upravljanja promenama. To je dosta jednostavan model koji je uglavnom korišćen kao osnova za dalju razradu i formiranje različitih modela od strane drugih istraživača. Levinov model je trofazni model po kojemu se promene dešavaju tako što sile koje dovode do promena postaju sve jače, odnosno njihovim jačanjem smanjuje se otpor prema promenama, što na kraju omogućava uspešno izvršenje željenih promena – slika 6.6.



Sl. 6.6. Levinov trofazni model promena (Lewin, 1951)

Kao što je rečeno, Levinov model upravljanja promenama se sastoji od tri posebne faze i to:

- odmrzavanje,
- promene, i
- zamrzavanje.

**Odmrzavanje** je faza pripreme organizacije za promene. Ona podrazumeva one aktivnosti u organizaciji koje će omogućiti da promene budu izvedene na najefikasniji mogući način.

Prema Levinu, u organizaciji egzistiraju dve grupe sila, prva – sile inercije koje teže da zadrži organizaciju u postojećem, stabilnom stanju i druga – sile koje teže da se izvrši promene. Pri tome, sile inercije su uvek jače od sila koje žele promene. Faza odmrzavanja ima zadatak da ojača sile promene, a da oslabi sile inercije kako bi se organizacija destabilizovala i izvršila promene. Ova faza podrazumeva sledeće aktivnosti:

- sazrevanje i širenje svesti o izvorima i neophodnosti izvršenja promena, koja podrazumeva sledeće procese:
  - ✓ identifikacija izvora promena,
  - ✓ objašnjavanje zaposlenima uzroka promena i neophodnosti izvršenja promena,
  - ✓ podsticanje nezadovoljstva kod zaposlenih postojećim stanjem u organizaciji i osećaja krivice zbog održavanja postojećeg stanja, i
  - ✓ širenje optimizma i povoljnih očekivanja od promena i stvaranje psihološke sigurnosti zaposlenih.
- stvaranje vizije novog stanja organizacije koje će se ostvariti promenama, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ kreiranje vizije preduzeća od strane menadžera,
  - ✓ širenje vizije među zaposlenima, i
  - ✓ davanje primera ponašanja i rada u novim uslovima od strane lidera.
- stvaranje koalicije za promene i njeno jačanje kako bi mogla izvršiti promene, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ analiza i ocena pozicije i mogućnosti lidera promena,
  - ✓ identifikacija agenata promena i ocena njihovih moći i odnosa prema promenama, i
  - ✓ okupljanje i vođenje koalicije za promene.

**Promene** su sledeća faza, koja je najteža za realizaciju. Ona podrazumeva sledeće procese i aktivnosti:

- priprema za izvršenje promena, koja se sastoji iz sledećih procesa:
  - ✓ izrada okvirnog plana za uvođenje promena,
  - ✓ formiranje tima za promene, i
  - ✓ obezbeđenje svih potrebnih resursa za izvršenje promena.
- neposredna realizacija promena, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ izvršenje promena u sistemima visokog uticaja (prvi ciklus promena),

- ✓ proširivanje i produblјivanje promena na ostale sisteme organizacije (drugi ciklus promena),
  - ✓ revizija početnog plana za uvođenje promena, i
  - ✓ nastavak realizacije promena po ciklusima sve do postizanja željenog cilja.
- savladavanje svih otpora prema promenama i promena ponašanja zaposlenih, koja obuhvata sledeće procese:
- ✓ identifikacija svih izvora otpora prema promenama,
  - ✓ izbor strategije za savladavanje otpora prema promenama,
  - ✓ nagrađivanje zaposlenih koji prihvataju promene i kažnjavanje onih koji to ne čine,
  - ✓ organizovanje učenja i obuke radi primene ponašanja zaposlenih, i
  - ✓ uvođenje izmena u onim delovima preduzeća koji ometaju promenu ponašanja.

**Zamrzavanje** je poslednja faza uvođenja promena i ona ima za cilj da stabilizuje i uravnoteži organizaciju kako bi ona uspešno zadržala novo, željeno stanje dobijeno nakon izvršenih promena. Ova faza podrazumeva sledeće aktivnosti:

- isticanje povezanosti između realizovanih promena i uspeha organizacije, koja obuhvata sledeće procese:
- ✓ ugrađivanje novih stavova i vrednosti u kulturu organizacije, i
  - ✓ povezivanje realizovanih promena i nove organizacije i kulture organizacije.
- analiza i ocena realizovanih promena i identifikacija potrebnih izmena i poboljšanja, koja sadrži sledeće procese:
- ✓ analiza i ocena realizovanih promena,
  - ✓ praćenje i kontrola stanja nakon realizovanih promena i određivanje korektivnih akcija, i
  - ✓ izvršenje novih promena i poboljšanja.
- stvaranje uslova za obezbeđenje nastavka procesa realizacije promena, koja obuhvata sledeće procese:
- ✓ izbor vrhovnog menadžmenta koje će osigurati nastavak promena od strane upravnog odbora, i
  - ✓ odgovornost vrhovnog menadžmenta da pri svom odlasku ostavi pravog sledbenika.

### 6.4.2. Koterov model

J. Koterov (*J. Kotter*) model upravljanja promenama obuhvata osam faza i on polazi od identifikacije kriznih situacija i potrebe za promenama, pa preko stvaranja vizije i strategije promena i tima za realizaciju promena, dolazi do promene stanja organizacije i ponašanja zaposlenih. Model ima dosta sličnosti sa Levinovim modelom. Faze Koterovog modela sa svim procesima su sledeće (Kotter, 1998):

- razvijanje svesti o neophodnosti promena, koja podrazumeva sledeće procese:
  - ✓ ispitivanje i analiza tržišta i konkurentske stvarnosti, i
  - ✓ identifikovanje i analiza faktičkih kriza, potencijalnih kriza ili šansi za organizaciju.
- formiranje koalicije za realizaciju promena, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ formiranje grupe koja ima dovoljno snage da vodi promene, i
  - ✓ vođenje grupe da ona funkcioniše na principu timskog rada.
- određivanje vizije i strategije promena, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ definisanje vizije koja potpomaže usmeravanje promena, i
  - ✓ određivanje strategije za ostvarivanje te vizije.
- komuniciranje za realizaciju vizije promena, koja podrazumeva sledeće procese:
  - ✓ korišćenje svih raspoloživih načina komunikacije u cilju kontinualnog širenja nove vizije i strategije promena, i
  - ✓ postizanje i održavanje ponašanja vodeće koalicije koja treba da bude uzor ponašanja zaposlenih.
- uključivanje zaposlenih za široku akciju na realizaciji vizije, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ uklanjanje prepreka promenama,
  - ✓ promena sistema i struktura organizacije koje koče realizaciju vizije promena, i
  - ✓ podsticanje rizika i netradicionalnih ideja i aktivnosti.
- stvaranje i isticanje kratkoročnih uspeha, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ planiranje u pravcu vidljivih poboljšanja performansi organizacije,
  - ✓ kreiranje tih uspeha, i

- ✓ priznanja i nagrađivanje zaposlenih koji su omogućili ove uspehe.
- konsolidovanje postignutog stanja i nastavak daljih promena, koja podrazumeva sledeće procese:
  - ✓ korišćenje povećanog kredibiliteta za promenu svih sistema i struktura u organizaciji koji se ne uklapaju međusobno i koji se ne uklapaju u viziju promena,
  - ✓ angažovanje, unapređenje i obučavanje zaposlenih koji su sposobni da realizuju viziju promena, i
  - ✓ osvežavanje procesa promena novim projektima, aktivnostima i ljudima.
- institucionalizacija novih postupaka, koja obuhvata sledeće procese:
  - ✓ ostvarivanje boljih rezultata kroz orijentaciju na potrošače i produktivnost, kvalitetnije liderstvo i efektivniji menadžment,
  - ✓ jasno isticanje veze između novih oblika ponašanja i uspeha organizacije, i
  - ✓ razvijanje mehanizama i postupaka koji obezbeđuju razvoj i smenu lidera.

Koter je takođe, ukazao i na greške koje mogu dovesti do potpunog ili delimičnog neuspeha primene njegovog modela. Greške su:

- prepuštanje prekomernom zadovoljstvu postignutim,
- propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije,
- potcenjivanje snage vizije,
- loše komuniciranje,
- dopuštanje preprekama da uspore ili blokiraju viziju,
- propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha,
- prerana objava pobeđe, i
- promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu organizacije.

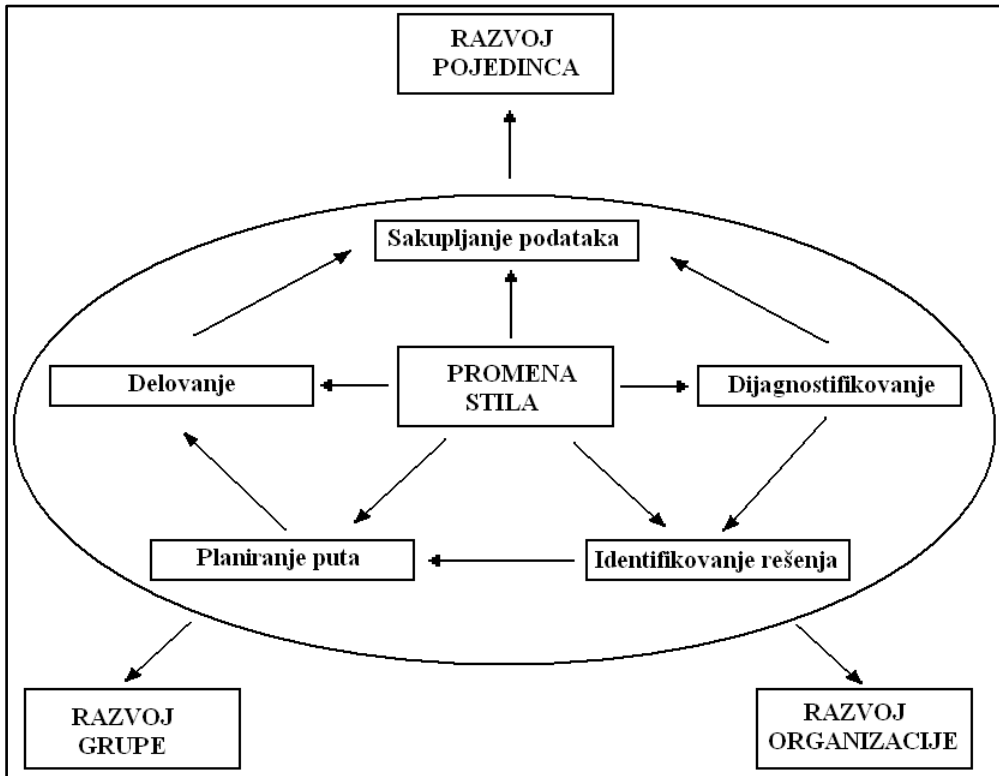
### **6.4.3. Opšti modeli upravljanja promenama**

Opšti modeli upravljanja promenama predstavljaju one modele koji se baziraju na primeni nekih opštih teorijskih postavki menadžmenta i organizacije. Pri tome, akcenat je na ispitivanju i identifikaciji uzroka promena, na vođenju realizacije promena od strane menadžera, savladavanje otpora promenama, kontrola realizovanih promena i njihovih rezultata i dr.

U okviru toga, posebno je istraženo rešavanje problema koji se mogu javiti prilikom upravljanja i realizacije promena. Opšti model rešavanja ovih



problema služi za istraživanje, dijagnostifikovanje i primenu rešenja u upravljanju promena. Na slici 6.7. prikazan je ovaj model, koji može da se koristi i za realizaciju određenih organizacionih promena.



Sl. 6.7. Model rešavanja problema u upravljanju i realizaciji promena (Williams et al., 1992)

Opšti model obuhvata sledeće faze:

- prikupljanje potrebnih podataka (istraživanje i utvrđivanje performansi organizacije),
- analiziranje prikupljenih podataka (dijagnosticiranje uzroka, važnosti i ciljeva promena),
- identifikacija rešenja (definisanje potrebnih aktivnosti, modifikovanje politike i strategije, uvođenje novih metoda i tehnika),
- planiranje delovanja (planiranje vremena i svih potrebnih resursa za realizaciju promena i dodeljivanje budžeta), i
- praćenje i kontrola realizacije planiranih aktivnosti.

U daljem tekstu su razmatrani najčešće primenjivani opšti modeli upravljanja promenama.

### **Bekhard – Harisov model**

Ovaj model upravljanja promenama predstavlja motivacioni pristup koji polazi od toga da su zaposleni nezadovoljni postojećim stanjem u organizaciji i shodno tome, razmatraju neko buduće stanje koje žele dostići. Takođe, ovde je važan i put koji obuhvata sve neophodne aktivnosti koje se moraju realizovati da bi organizacija dostigla željeno buduće stanje. Ovaj proces promena se može prikazati pomoću sledeće formule (*Carnall, 1999*):

$$P = A B C > D \quad (6.1)$$

gde je

P – promena,

A – nezadovoljstvo postojećim stanjem,

B – željeno buduće stanje,

C – put prema budućem stanju, i gde su

D – troškovi promene.

Iz datog izraza se vidi da su promene opravdane kada su koristi od njih veće od troškova njihove realizacije.

Sušтина Bekhard – Harisovog (*Beckhard – Harris*) modela je u motivaciji zaposlenih, odnosno u njihovom uveravanju da promene donose bolju budućnost. Osnovni nedostatak ovog modela je upravo u tome što se on bazira na uveravanju, a što svakako nije dovoljno za realizaciju promena. Stoga, kod ovog modela, promene su najčešće nametnute od strane višeg menadžmenta jer na drugačiji način one ne mogu biti niti pokrenute niti realizovane.

### **Birov model kritičnog puta**

Birov (*Beer*) model se bazira na upravljanju promenama kroz kritičan put korporativne promene koje uvode menadžeri. Kritičan put obuhvata sledeće (*Beer, 1980*):

- mobilisanje energije za promene kod svih učesnika u organizaciji,
- definisanje vizije sa predviđenim zadacima,
- postizanje koncenzusa da je nova vizija najbolja i razvijanje sposobnosti da se ona realizuje,
- širenje promena u svim delovima organizacije da bi se ona svuda prihvatila,
- definisanje formalnih politika, sistema i struktura kojima se utemeljuju promene, i

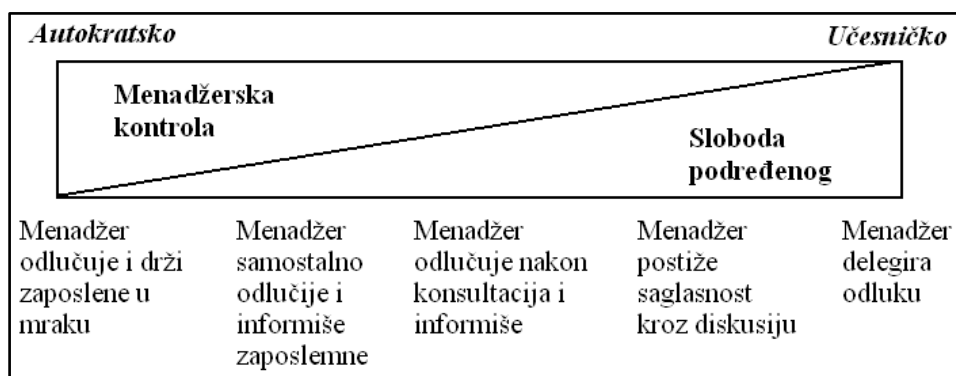
- kontinualno praćenje i kontrola realizacije promena i planiranje reakcija na probleme.

Ovaj model predstavlja učesnički pristup upravljanja promenama koji uključuje ogromnu većinu zaposlenih u proces uvođenja promena sa ciljem da se one realizuju na najbolji mogući način.

### **Kontigencijski pristup upravljanju promenama**

Iz prethodnih opštih modela upravljanja promenama se vidi da u principu, postoje dva suprotna pristupa ovom procesu. Prvi pristup polazi sa stanovišta da se promene pokreću sa vrha, odnosno od vrhovnog menadžmenta i da se realizuju uz snažno i neprekidno učešće menadžera za sve vreme vršenja promena. Drugo stanovište ima suprotan pristup, odnosno ono podrazumeva što veće učešće zaposlenih u procesu realizacije promena. Između ova dva suprotna pristupa upravljanja promenama postoje čitav niz različitih pristupa koji se međusobno razlikuju po stepenu uključivanja kako zaposlenih, tako i menadžera u toku realizacije promena.

Na primer, Tanenbaum (*Tannenbaum*) i Šmit (*Schmidt*) su predložili adaptirani model upravljanja promenama koji podrazumeva tri stepena uključivanja zaposlenih u odlučivanje, od autokratskog do učesničkog odlučivanja – slika 6.8.



*Sl. 6.8. Adaptirani model Tanenbauma i Šmita (Williams et al, 1992)*

Način i stepen učešća zaposlenih u proces odlučivanja prilikom realizacije promena zavisi od vrste delatnosti i načina na koji su oni organizovani u organizaciji. U organizaciji gde su ljudski resursi najvažniji za realizaciju promena, neophodan je učesnički pristup zaposlenih ovom procesu. Ali, tu je bitno da i ključni menadžeri, koji učestvuju u odvijanju promena, budu posvećeni tom procesu, te da su kompetentni i da imaju

odgovarajuću moć kako bi se obezbedilo da se promene realizuju na najbolji mogući način.

Koji će pristup biti izabran, autokratski, učesnički, ili neka od kombinacija ova dva pristupa, zavisi od sledećih situacija u organizaciji [86]:

- Koji je stepen posvećenosti zaposlenih u odlučivanju o promenama?
- Da li zaposleni imaju zajedničke interese i ciljeve promena?
- Da li menadžer ima dovoljno podataka za donošenje ispravne odluke?
- Da li su zaposleni kompetentni za donošenje ispravne odluke?
- Kolika je verovatnoća da će zaposleni prihvatiti menadžerovu odluku?
- Koliko ima vremena za donošenje odluke?

Bekhard (*Bechard*) i Haris (*Harris*) su dali jedan interesantan pristup koji se bazira na mapiranju angažovanja ključnih učesnika u procesu realizacije promena u organizaciji. Na slici 6.9. prikazan je jedan primer dijagrama angažovanja ključnih učesnika.

Ključni igrači	Bez angažovanja	Pustiti da se dogodi	Pomoći da se dogodi	Učiniti da se dogodi
1		X		○
2			X ○	
3	X			○
4	X			○
5			X	○

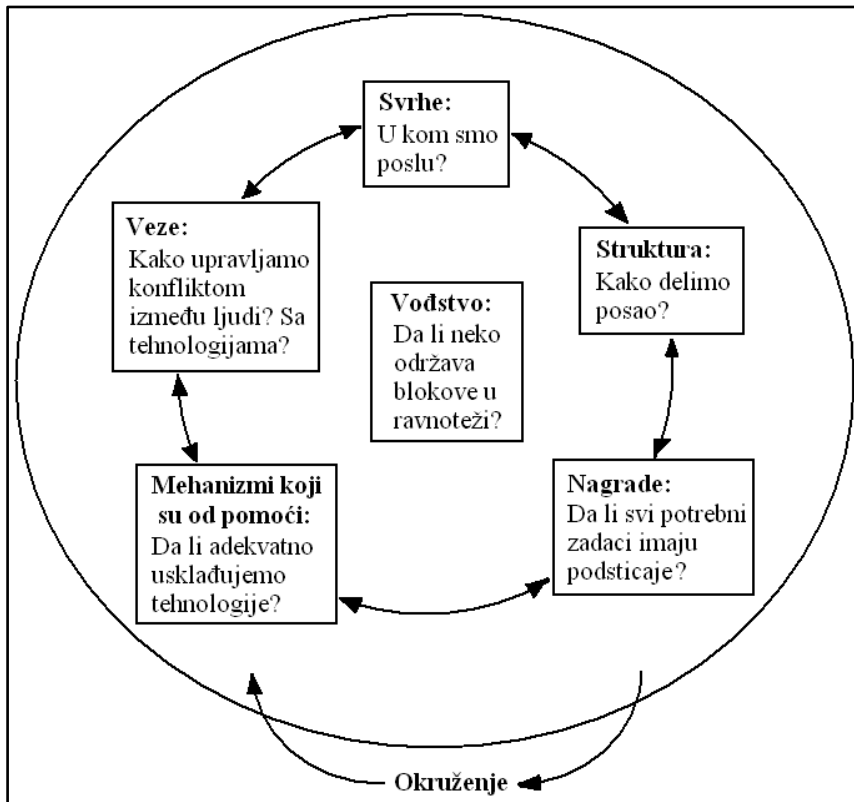
Sl. 6.9. Mapiranje angažovanja ključnih učesnika u realizaciji promena (*Williams et al., 1992*)

#### 6.4.4. Organizacioni modeli za upravljanje promenama

Organizacioni modeli služe za prikazivanje osnovnih elemenata jedne organizacije, njihovih veza i međuzavisnosti. Shodno tome, organizacioni modeli mogu biti od velike koristi prilikom planiranja, realizacije i kontrole izvršenih promena. Analizom organizacije uz pomoć odgovarajućih modela, menadžeri mogu znatno lakše da identifikuju šta i kako treba menjati u njoj, što na kraju doprinosi povećanju efikasnosti realizacije promena. U daljem tekstu su razmatrani najvažniji organizacioni modeli za upravljanje promenama.

### Vajsbordov model

Vajsbordov (*Weisbord*) organizacioni model se sastoji od šest blokova koji predstavljaju moguća problematična mesta u organizaciji, koje treba analizirati – slika 6.10. Model služi za brzu dijagnozu problema u organizaciji, kao i za određivanje promena koje treba izvršiti shodno prirodi i vrsti identifikovanih problema. Centralni i ključni blok u modelu je vođstvo. On je okružen sa pet blokova koji su međusobno povezani, a koji obuhvataju svrhu, strukturu, veze, mehanizme koji su od pomoći i nagrade.



Sl. 6.10. Vajsbordov model (Burke, 2002)

U cilju dobijanja što realnije slike i stanja u svakom bloku, Vajsbord je definisao osnovna pitanja za svaki blok. Cilj ovih pitanja je da se pomoću njih što lakše izvrši identifikacija problema i shodno tome, definišu neophodne promene. Pitanja su sledeća (Burke, 2002):

- svrha – da li su svrha i misija organizacije jasni zaposlenima i da li im oni daju podršku?
- struktura – da li postoji odgovarajuća povezanost između svrhe i misije organizacije i organizacione strukture?

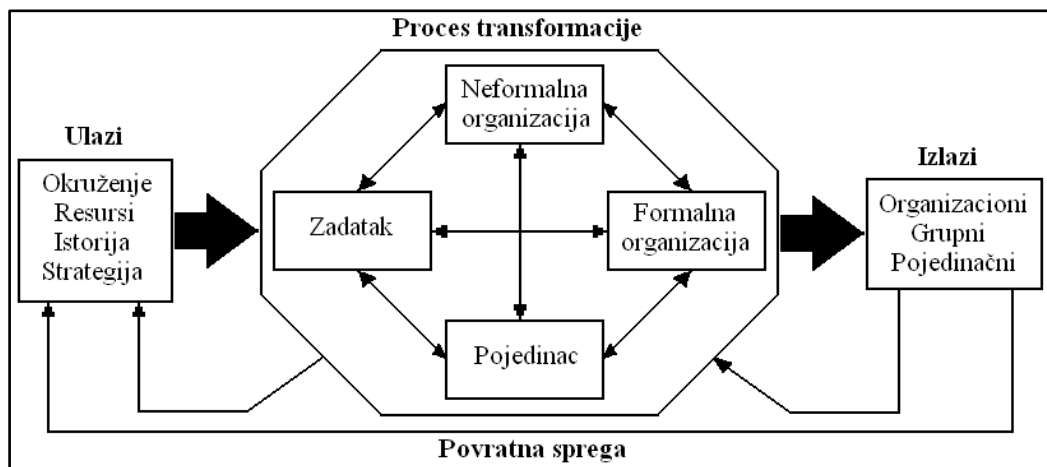
- veze – kakav je kvalitet veza i da li postoje konflikti između pojedinaca, između grupa ili organizacionih delova, zatim između pojedinca i zahteva njegovog posla?
- mehanizmi koji su od pomoći – koji procesi i procedure pomažu, a koji odmažu obavljanju poslova zaposlenima?
- nagrade – da li postoje razlike između onoga što organizacija nagrađuje i kažnjava i onoga što zaposleni očekuju kao nagradu ili kaznu?
- vođstvo – da li menadžeri uočavaju probleme kod svih blokova i da li održavaju balans među njima?

Vajsbordov model predstavlja uprošćenje realne organizacije kroz njegovih šest blokova. Zbog toga je on pogodan samo za jednostavnije dijagnoze problema koji zahtevaju promene, ali ne može da obuhvati sve uzročno – posledične veze, naročito kod složenijih organizacija.

Dobra strana ovog modela je u tome što on jasno pokazuje uzročnu vezu između bloka vođstva i ostalih pet blokova.

### **Nadler – Tašmanov model**

Nadler – Tašmanov (*Nadler – Tushman*) organizacioni model predstavlja otvoreni sistem na koji okruženje utiče preko ulaza u sistem, ali gde postoji i povratno dejstvo kada model utiče na okruženje preko svojih izlaza (*Burke, 2002*). Ovaj model je sistemski postavljen i on obuhvata ulaze, transformacije i izlaze – slika 6.11.



Sl. 6.11. Nadler – Tašmanov model (*Burke, 2002*)

Ulazi u sistem obuhvataju okruženje, resurse organizacije, istoriju organizacije i strategije koje su razvijene. Okruženje u modelu se sastoji iz dva nivoa, gde prvi obuhvata veći matični sistem (organizaciona jedinica i cela organizacija), a drugi šire spoljno okruženje (tržište, država). Pod resursima organizacije se podrazumevaju sve vrste materijalnog kapitala (novac, imovina, oprema, tehnologija, ljudski resursi) i nematerijalni kapital (ime kompanije, logo, brend i dr.). Istorija organizacije je značajan faktor koji utiče na izgrađivanje kulture organizacije, odnosno na ponašanje zaposlenih, politiku organizacije, načina donošenja odluka i dr. Strategija, kao četvrti ulaz u sistem, definiše način korišćenja organizacionih resursa iz okruženja u cilju najboljeg funkcionisanja organizacije.

Proces transformacije obuhvata zaposlene, zadatke, aktivnosti i poslove, organizacionu strukturu i veze između pojedinaca i grupa što čini neformalnu organizaciju.

Izlazi iz sistema obuhvataju funkcionisanje sistema, ponašanje grupa, veze između grupa i ponašanje i delovanje pojedinaca. Svi izlazi iz sistema se posmatraju u svetlu postizanja ciljeva organizacije, efikasnog korišćenja resursa, komuniciranja unutar grupa i cele organizacije i prihvatanja i uvođenja promena iz okruženja.

U cilju određivanja i dijagnosticiranja stanja organizacije, Nadler i Tašman su uveli pojam podesnost, koji predstavlja meru podudarnosti između parova ulaza u organizaciju, a naročito između pojedinih komponenti procesa transformacije. Pri tome, manja mera podesnosti između bilo kog para komponenti u organizaciji ukazuje na manje optimalnu organizaciju i performansi pojedinaca i obrnuto. Dijagnosticiranje organizacije, odnosno mere podudarnosti između parova treba izvršiti u tri koraka i to:

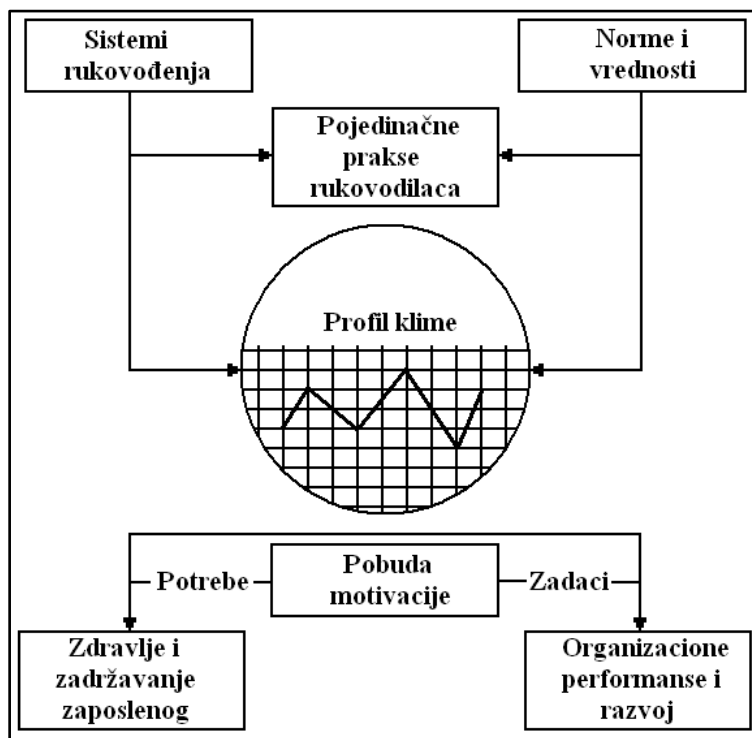
- identifikovati sistem,
- odrediti prirodu ključnih komponenti ulaza i izlaza iz organizacije, i
- odrediti mere podesnosti između ulaza i izlaza.

Nadler – Tašmanov organizacioni model predstavlja vrlo kompleksan sistem koji obuhvata veliki broj veza kroz koncept podesnosti. Određivanjem nivoa podesnosti između parova komponenti omogućuje identifikaciju problema koje treba rešavati. Rešavanje ovih problema se vrši preko određenih promena koje treba uvesti, čime se povećava stepen podesnosti između komponenti sistema i omogućava se efikasniji rad organizacije u celini.

### **Bjurke - Litvinov model**

Bjurke – Litvinov (*Burke – Litwin*) model je otvoreni model sa blokovima organizacionih komponenti koje predstavljaju ulaze, transformacije i izlaze. Ovaj model uspešno povezuje karakteristike organizacije i promene (*Burke, 1993; Burke, 2002*).

Razvoju ovog modela prethodila su istraživanja od strane Litvina, koji je dao svoj organizacioni model sa organizacionom klimom u jezgru modela – slika 6.12. Po Litvinu, na organizacionu klimu utiču brojne organizacione psihološke varijable kao što su norme i vrednosni sistem, način upravljanja, karakteristike organizacije i dr. Poboljšanjem organizacione klime dovodi do poboljšanja funkcionisanja organizacije u celini. Litvin pri tome, pravi jasnu razliku između organizacione klime i organizacione kulture, iako se one u mnogim segmentima preklapaju.

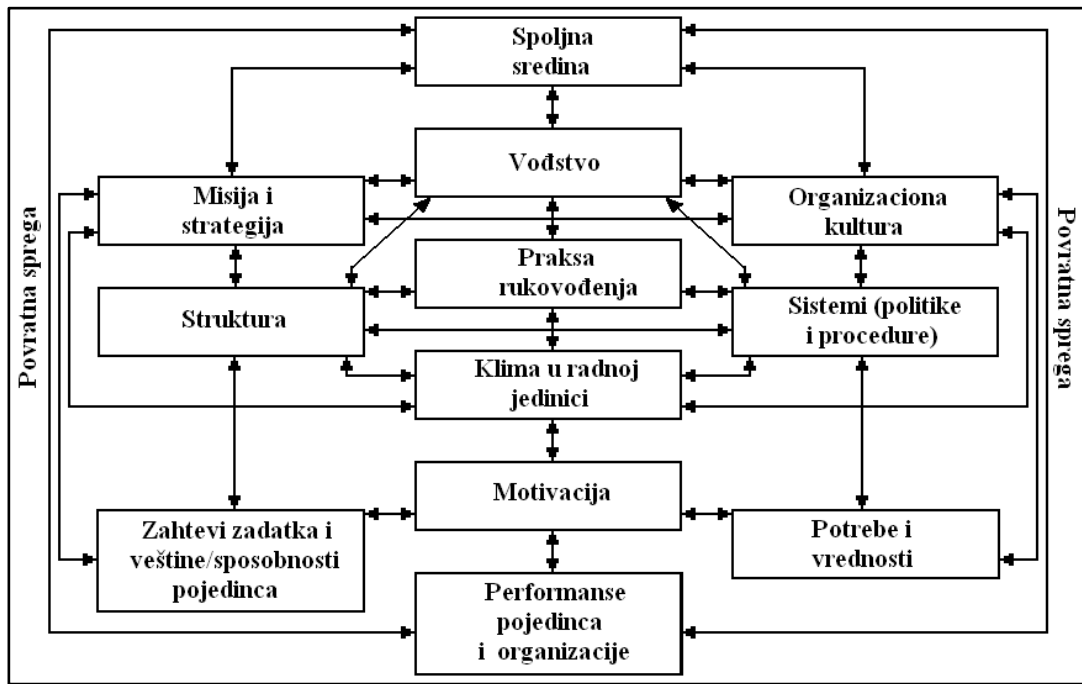


*Sl. 6.12. Litvinov organizacioni model (Burke, 2002)*

Bjurke – Litvinov model predstavlja dalju razradu Litvinog modela – slika 6.13. Ulaz u sistem predstavlja blok spoljne sredine. Izlaz iz sistema je prikazan blokom koji obuhvata performanse pojedinaca i organizacije, dok ostali blokovi čine transformaciju sa povratnom spregom između ulaza i izlaza iz modela. Ovaj model sadrži ukupno dvanaest blokova koji



obuhvataju sve značajne varijable za analizu organizacije i uvođenja neophodnih promena.



Sl. 6.13. Bjurke – Litvinov organizacioni model (Burke, 2002)

Bjurke – Litvinov model sadrži tri nivoa sistema i to nivo celog sistema koji obuhvata misiju, strategiju, vodstvo i kulturu, zatim nivo grupe ili organizacione jedinice koji podrazumeva organizacionu klimu i nivo pojedinca koji obuhvata potrebe, vrednosti, veštine, znanja i motivaciju.

Ovaj model podrazumeva postojanje višestrukih veza između blokova. Model pokazuje da su najveći generatori promena uticaji okruženja na organizaciju. Pri tome, najkrupnije promene potiču sa nivoa celog sistema (promena misije, strategije i dr.) i one lančano pokreću promene na ostala dva nivoa sistema.

### 6.4.5. Model planiranih promena

Usled kontinuiranih promena u okruženju, organizacija mora stalno da se prilagođava novonastalim uslovima, tako da je ona prinuđena da planira i uvede promene. Pri tome, najbolje je da organizacija pripremi odgovarajući model realizacije promena, kako bi taj proces bio što efikasniji. Jedan od takvih modela je predložio Daft (*Daft*). Ovaj model (*Daft, 2001*) se sastoji iz četiri faze i to:

- identifikacija sila koje izazivaju promene,
- uočavanje potreba za promenama,
- pokretanje promena, i
- sprovođenje promena.

*Identifikacija sila koje izazivaju promene* predstavlja proces koji razmatra spoljašnje sile (sile iz okruženja) i unutrašnje sile (sile unutar organizacije). Spoljašnje sile obuhvataju međunarodno i nacionalno tržište, tehnološki razvoj, globalne ekonomske faktore, konkurencija, zakonodavstvo i dr. Unutrašnje sile nastaju na osnovu internih akcija i odluka koje donose menadžeri. Interne akcije obuhvataju razvoj proizvoda, razvoj postojećih i uvođenje novih tehnologija, razvijanje novih odeljenja i dr.

*Uočavanje potreba za promenama* se vrši na bazi analize spoljašnjih i unutrašnjih sila koje izazivaju promene. Menadžeri pri tome, moraju da naprave razliku između postojećih i željenih rezultata, da identifikuju probleme koji prave tu razliku i da definišu neophodne promene kojima se rešavaju ti problemi.

U praksi je veoma teško na vreme uočiti razlike između rezultata i problema koji se moraju rešiti. Zbog toga, menadžeri moraju da detaljno istraže i analiziraju organizaciju kako bi definisali neophodne promene i našli efikasne načine uvođenja promena. To znači da menadžeri moraju da organizuju jedan efikasan sistem uočavanja opasnosti i šansi koje dolaze iz okruženja, kao i prednosti i slabosti organizacije, kako bi na osnovu toga mogli da planiraju potrebne promene.

*Pokretanje promena* predstavlja proces podsticanja istraživanja i kreativnosti u organizaciji, zatim delegiranje osoba koji će biti promotori ideja za pokretanje promena i određivanje timova za nove poduhvate. Pri tome, proces istraživanja podrazumeva identifikaciju i proučavanje postojećih problema i rešenja u organizaciji i okruženju.

Ovaj proces je najznačajniji deo Daftovog modela i on zahteva angažovanje kreativnih osoba koji imaju moć da efikasno uvedu neophodne

promene u organizaciji (slika 6.14.). Kreativnost podrazumeva razvijanje novih ideja koje pomažu u rešavanju određenih problema u organizaciji i koje pokreću promene. Menadžeri ovde imaju ključnu ulogu, jer su oni odgovorni da stvore takvu atmosferu u organizaciji koja će podsticati kreativnost pojedinaca za uvođenje promena.

U cilju efikasne realizacije novih ideja, organizacija mora da delegira osobe koje se zovu promoteri i oni imaju zadatak da pokrenu inicijativu za usvajanje i realizacije ideje i promena koje ta ideja zahteva. Promoteri treba da poseduju veliku energiju, da su posvećeni novoj ideji i promenama i od njih se traži veliko zalaganje za uspešnu realizaciju promena.

Osim promotera, za uspešnu realizaciju nove ideje neophodni su i drugi ljudi koji imaju različite uloge. Po Daftu, organizacija mora da delegira četiri kategorija ljudi koji će raditi na realizaciji nove ideje i promena (Daft, 2000). Ove kategorije obuhvataju pronalazače, promotere, sponzore i kritičare.

Pronalazač	Promoter	Sponzor	Kritičar
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Razume i razvija tehničke aspekte ideje</li> <li>-Ne zna kako da zadobije podršku za ideju ili da od nje napravi posao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Veruje u ideju</li> <li>-Uočava koristi</li> <li>-Utvrđuje organizacionu stvarnost kroz troškove i koristi</li> <li>-Obezbeđuje finansijsku i političku podršku</li> <li>-Prevazilazi prepreke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menadžer na visokom nivou koji uklanja organizacione barijere</li> <li>-Podržava i štiti ideju u okviru organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ukazuje na probleme koji se mogu javiti</li> <li>-Traži nedostatke</li> <li>-Definiše visoke kriterijume koje ideja mora da prođe</li> </ul>

*Sl. 6.14. Četiri uloge u organizacionim promenama (Daft, 2001)*

Zadatak pronalazača je da stvore i razvijaju novu ideju, ali oni ne rade na njenom prihvatanju i realizaciji. Promoteri prihvataju i dalje analiziraju ideju sa aspekata troškova i identifikuju koristi od realizacije te ideje za organizaciju. Takođe, promoteri se angažuju u pravcu dobijanja upravljačke i finansijske podrške potrebne za realizaciju date ideje. Sponzori su menadžeri koji se nalaze na vrhu organizacije i koji mogu da odobre ili odbace ideju. Ako odobre ideju, oni moraju da rade na zaštiti ideje i na uklanjanju prepreka za prihvatanje te ideje. Zadatak kritičara je da analiziraju ideju i da odrede njene slabosti i nedostatke. Oni predstavljaju jednu vrstu odbrane organizacije od usvajanja loših ideja.

Za efikasnije stvaranje i uvođenje inovacija, organizacija formira timove za nove poduhvate, koji su najčešće mali i fleksibilni i koji

predstavljaju novu organizacionu jedinicu koja se dodaje postojećoj organizacionoj strukturi organizacije. Zadatak timova za nove poduhvate je podsticanje kreativnosti zaposlenih i stvaranje inovacija u organizaciji.

**Sprovođenje promena** je poslednja i kritična faza upravljanja promenama. Proces sprovođenja promena uvek prate otpori zaposlenih koji mogu ugroziti planirane promene. Otpori nastaju najčešće zbog ličnih interesa, nedostatka razumevanja ili poverenja u promene, straha i nesigurnosti od promena i različitih ciljeva u odnosu na promotera ideje.

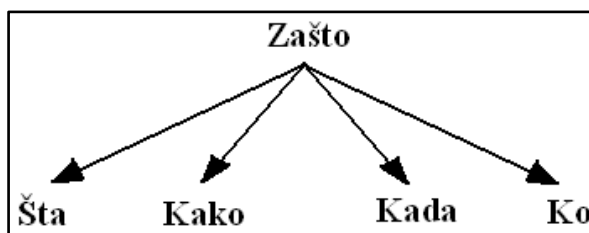
Po Daftu (2001), postoje dve strategije za prevazilaženje otpora promenama. Prva strategija je analiza otpora tehnikom polja sila, koja polazi od činjenice da kod svake promene postoje sile koje pokreću promene i sile koje koče promene. Navedena strategija podrazumeva sprovođenje određenih aktivnosti koje će dovesti do jačanja sila koje pokreću promene i istovremeno do slabljenja i suzbijanja sila koje koče promene, čime se stvaraju uslovi za uspešno sprovođenje promena. Druga strategija je korišćenje selektivnih taktika prilikom realizacije promena i ona podrazumeva primenu različitih i specifičnih taktika za suzbijanje otpora zaposlenih. Postoje pet taktika za prevazilaženje otpora – komunikacija i obrazovanje, učešće zaposlenih u uvođenju promena (primena učesničkog pristupa), pregovaranje, prinuda i podrška vrhovnog menadžmenta. U realnoj situaciji, menadžeri trebaju da procene koju će od navedenih taktika primenjivati, pri čemu mogu istovremeno koristiti i kombinacije dve ili više taktika, sve sa ciljem efikasnog sprovođenja planiranih promena.

## 7. PREDVIĐANJE EFIKASNOSTI SPROVOĐENJA ODLUKA

### 7.1. NADLEŽNOST, OVLAŠĆENJE, MOĆ I UTICAJ

Za objašnjenje pojmova nadležnost, ovlašćenje, moć i uticaj neophodno je vratiti se na četiri uloge odlučivanja (*Adižes, 2005*) – proizvođenje rezultata (P), administriranje (A), preduzetništvo (E) i integracija (I).

Lider koji upravlja promenama prvo mora dobro da definiše odluku, jer će samo tada ona biti izvršena na pravi način. Dobro definisana odluka ispunjava sve četiri uloge odlučivanja, odnosno ona je (PAEI) odluka. (PAEI) odluka je odluka koja ispunjava (P) ulogu, a to je odgovor na pitanje *šta* činiti, zatim (A) ulogu – *kako* to učiniti, (E) ulogu – *zašto* to učiniti i na kraju, (I) ulogu – *ko* to čini. Sve uloge pokreće pitanje „zašto“ – *šta* i *kako* da se to čini, i pitanje „kada“ – *kada* i *ko* to da čini (slika 7.1.).



Sl. 7.1. Uticaj četiri uloga odlučivanja na odluku (*Adižes, 2005*)

Menadžeri često greše kada donose odluku, jer su tom prilikom zapravo odredili samo jednu od četiri uloga. Pri tome, menadžeri najčešće odlučuju šta treba učiniti, bez dela kako to učiniti. To može dovesti do pogrešnog načina izvršenja odluke i dobijanja pogrešnih rezultata.

Takođe, *kada* treba doneti odluku je vrlo važno. Odluka koja je doneta u pogrešnom trenutku i čiji je trenutak prošao nije više odgovarajuća. Vrlo je važno i *ko* će sprovesti odluku, jer različiti ljudi interpretiraju odluke na onaj način kako to odgovara njihovom stilu. Ako u odluci postoji samo jedna od četiri uloga, onaj ko izvršava odluku mora sam da nađe ostale tri uloge i on će to učiniti u svom stilu, što može dovesti do neadekvatnog izvršenja odluke.

Menadžeri kod kojih je stil takav da prilikom donošenja odluka vode računa samo o (P) ulozi, a to je *šta* činiti, najčešće ne razmatraju (A) ulogu, a

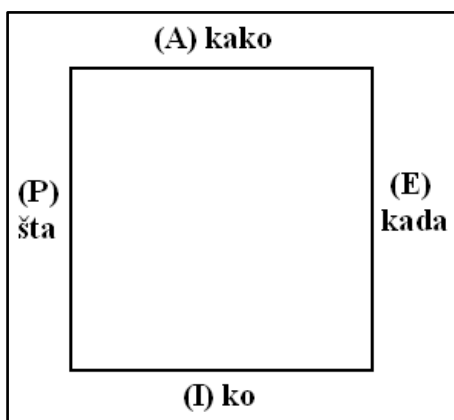
to je *kako* to učiniti. *Kada* je za njih obično sada, a *ko* je onaj koji je dostupan u tom trenutku.

Za birokrate i administratore je najvažnije *kako* treba to uraditi, a *šta* i *kada* su podređeni pojmu *kako* to uraditi.

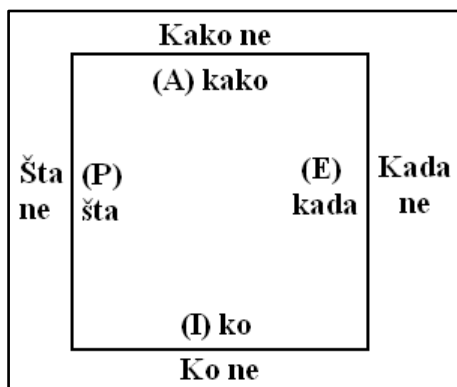
Preduzetnici najčešće razmatraju „zašto ne?“ i *kada* prilikom donošenja odluke. Pod pojmom *kada* oni podrazumevaju juče, a *šta* je za njih isto što i *zašto*.

Kod menadžera integratora je važnije *ko* će to uraditi nego *zašto* je potrebno to uraditi. Za njih su *šta*, *kako* i *kad* u drugom planu u odnosu na *ko* će to uraditi.

Da bi se donela dobra odluka, odnosno (PAEI) odluka nije dovoljno samo da se ispune sve četiri uloge odlučivanja, već je potrebno da ona bude i omeđena. Ako se odluka posmatra kao kvadrat (slika 7.2.), onda uglovi kvadrata predstavljaju četiri uloge odlučivanja.



Sl. 7.2. Grafički prikaz kvadrata odluke (Adižes, 2005)



Sl. 7.3. Grafički prikaz odluke sa četiri uloga odlučivanja i okruženja (Adižes, 2005)

Kvadrat omeđuje odluku i sve ono što se nalazi u njemu predstavlja ono što treba uraditi – *šta* treba učiniti, *kako* to učiniti, *kada* to učiniti i *ko* treba to da učini, a sve ono što se nalazi van kvadrata je ono što ne treba uraditi – *šta ne* treba učiniti, *kako to* ne učiniti, *kada se to ne* radi i *ko ne* treba to da učini (slika 7.3.)

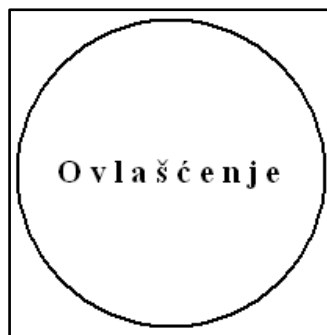
Menadžeri ne mogu da nauče šta da čine dok ne nauče šta da ne čine. Oni stvarno znaju šta da čine tek kada istovremeno znaju šta da ne čine, a to znanje dolazi sa iskustvom. Menadžeri moraju stalno da analiziraju rezultate svojih odluka i da uče iz iskustva. Sistematična i razumljiva odluka se donosi kada menadžer tačno zna šta treba da se čini, a šta ne, kako da se to učini, a kako ne, kada to da se učini, a kada ne i ko to treba da učini, a ko ne. Pri tome, vek trajanja odluke je ograničen i što je nivo promena viši i kompleksniji, odluke imaju kraći vek vrednosti (Banker, 2012).

Kvadrat predstavlja odluku koju treba realizovati i ona predstavlja definisanu nadležnost. Da bi neko bio stvarno nadležan, on mora da ima tačno definisan (PAEI) zadatak, što znači „kvadrat“ nadležnosti.

Izvršenje odluke, osim dobro definisanog kvadrata odluke, zahteva postojanje i „menadžerske energije“, koja se može predstaviti preko ovlašćenja, moći i uticaja, ili bilo koje njihove kombinacije.

Ovlašćenje se može definisati kao formalno pravo da se donose određene odluke. Ovlašćenje je nezavisno od osobe koja donosi odluku i zasniva se na poziciji u organizaciji koju zauzima ta osoba, tako da ona ima formalno pravo da donosi odluke koje su u vezi sa tim položajem. Ta osoba poseduje formalni autoritet.

Ako se ovlašćenje grafički prikaže u obliku kruga koji takođe, zatvara prostor, onda granice kruga definišu ovlašćenje koje menadžer poseduje, a prostor van kruga predstavlja oblast na koju menadžer nema ovlašćenje (slika 7.4.).

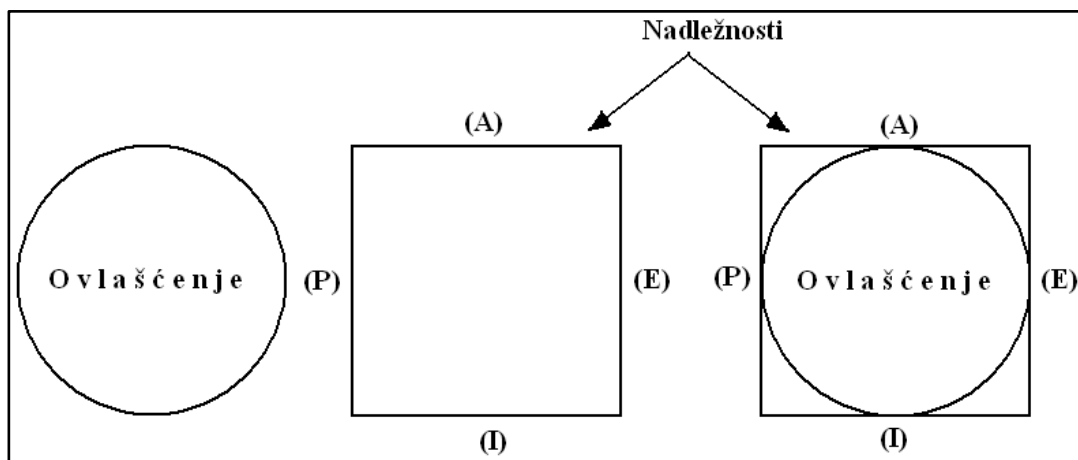


Sl. 7.4. Grafički prikaz kruga ovlašćenja (Adižes, 2005)

Ako se takođe, grafičkim putem postavi krug ovlašćenja na kvadrat nadležnosti (slika 7.5.), može se zaključiti da ovlašćenje nikad ne može biti jednako nadležnosti. U nekim slučajevima ovlašćenje će biti iznad nadležnosti menadžera, a u drugim slučajevima menadžer će imati više nadležnosti nego ovlašćenja. Ovakve situacije stvaraju stalne promene koje se dešavaju u organizaciji i okruženju. Kada menadžer ima veću nadležnost u odnosu na ovlašćenje, on treba da uzme ovlašćenje, a kada je suprotna situacija, on treba da prihvati više nadležnosti. Smatra se da je u mladim organizacijama 40% nadležnosti i ovlašćenja dato, a 60% uzeto. Kod starijih organizacija situacija je obrnuta – 60% nadležnosti i ovlašćenja je dato, a 40% uzeto.

Idealna situacija je kada je odnos ovlašćenja prema nadležnosti više ili manje jednak. Jednakost se ne može postići zbog realnosti koju karakteriše stalne promene.

Što je veći nivo promena, veća je neizvesnost koja se pri tome javlja, a to zahteva neophodnost preklapanja nadležnosti menadžera, što prati i preklapanje ovlašćenja. Sve se to na kraju odražava na timski rad menadžera koji uvode promene, a koji mora bolje da funkcioniše. Preklapanje nadležnosti i ovlašćenja stvara uzajamnu međuzavisnost između svih menadžera koji poseduju određenu nadležnost i ovlašćenje.



SI. 7.5. Grafički prikaz kruga ovlašćenja i kvadrata nadležnosti (Adižes, 2005)

Moć se definiše kao sposobnost da se kažnjava ili nagrađuje. Moć znači sposobnost davanja ili uskraćivanja očekivanih nagrada. Moć se može definisati i kao sposobnost davanja ili uskraćivanja potrebne saradnje.

Moć se česta meša sa ovlašćenjem, pa se pogrešno misli da se najveća moć nalazi u višim slojevima organizacije. Međutim, ona se nalazi u rukama

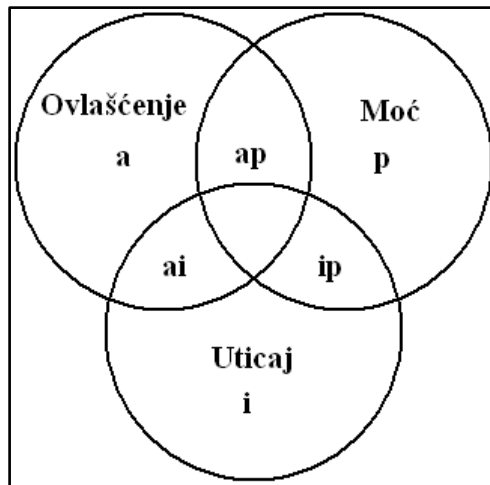


onih koji su najpotrebniji za realizaciju određenog posla. To su zaposleni, radnici i saradnici koji su u domenu menadžerove nadležnosti i koji mogu da uskrate saradnju i time da dovedu organizaciju u tešku situaciju.

Uticaj predstavlja sposobnost, a ne pravo, kojim se postiže da druga osoba uradi nešto bez upotrebe ovlašćenja ili moći. To je uticaj na druge da rade u skladu sa idejama menadžera, ali bez korišćenja ovlašćenja i moći.

Moć, ovlašćenje i uticaj su međusobno isprepleteni. Na slici 7.6. su date kombinacije njihove isprepletenosti i međusobnog uticaja.

Kada se ovlašćenje i moć preklapaju dobija se ovlašćena i autorizovana moć koja daje menadžeru pravo da kažnjava i nagrađuje. U suprotnom, kada se ovlašćenje i moć ne preklapaju dobija se ovlašćenje bez moći ili moć bez ovlašćenja. Ovlašćenje bez moći znači da menadžer ima pravo da izda naredjenje, ali nema mogućnost da kažnjava ako se naredba ne izvrši. Moć bez ovlašćenja predstavlja situaciju kada osoba može da uskrati saradnju, a da za to ne snosi nikakve posledice.



*Sl. 7.6. Grafički prikaz preklapanja nadležnosti (Adižes, 2005)*

Kada se preklapaju moć i uticaj nastaje indirektna moć. To je slučaj kada jedna osoba utiče na drugu, koja ne oseća slobodu odlučivanja i koja doživljava taj uticaj kao pretnju ili moć. Osoba koja utiče „sugeriše“ drugoj osobi šta da radi jer nema ovlašćenja da odlučuje. Osoba kojoj je sugerisano oseća obavezu da realizuje ono što joj je sugerisano. Ako se ostvari loš rezultat, onda se niko ne oseća odgovornim. Prva osoba se ne oseća krivom jer je samo sugerisala, a druga jer je bila prinuđena na pokornost.

Ako se uticaj i ovlašćenje preklapaju dobija se stanje koje se naziva ovlašćenje sa uticajem. Osoba koja poseduje ovlašćenje sa uticajem ima

takozvani „prihvaćeni autoritet“ ili „profesionalni autoritet“. Ta osoba ima pravo da kaže šta da se uradi, ali isto tako ona ima sposobnost da ubedi ostale u vrednost onoga što kaže.

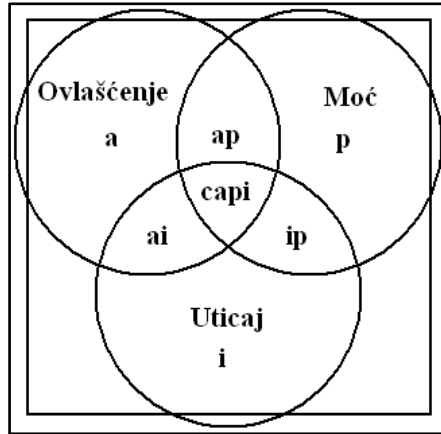
Mesto na slici 7.6. gde se preklapaju ovlašćenje, moć i uticaj predstavlja srž grafika. To je mesto gde je sjedinjeno ovlašćenje, moć i uticaj. Menadžer koji poseduje ova tri faktora ima ovlašćenje da kaže zaposlenima šta da rade, zatim ima moć da nagrađuje ili kažnjava i može uticati na zaposlene u pogledu vrednosti onoga što treba uraditi. Takav menadžer ima legalno pravo da donosi odluke i ima punu kontrolu nad procesima u organizaciji.

## 7.2. PREDVIĐANJE EFIKASNOSTI ODLUKA

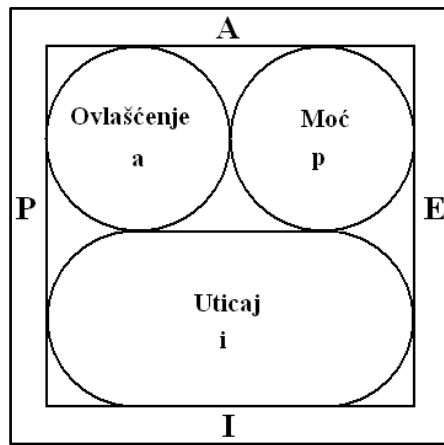
Efikasnost sprovođenja svake odluke može se predvideti na osnovu procesa definisanja (PAEI) odluke, nadležnosti, ovlašćenja, moći i uticaja i njihove međusobne kombinacije koje imaju menadžeri. To se najbolje može objasniti ako se ovlašćenje, moć i uticaj postave na kvadratu nadležnosti, pri čemu su moguća tri ishoda.

U prvom slučaju (slika 7.7.), menadžeri imaju ovlašćenje, moć i uticaj, ili neku od tih kombinacija za sprovođenje svoje nadležnosti. Ali srž dijagrama (komponenta *capi*) u kojima se ove komponente preklapaju pokriva samo mali deo nadležnosti, što znači da menadžeri u ovoj situaciji imaju dovoljno ovlašćenja, moći i uticaja da bi sproveli svoju odluku, ali nemaju potpunu kontrolu nad svim svojim nadležnostima. Na primer, na nekim delovima svoje nadležnosti oni imaju samo ovlašćenje, na drugim delovima imaju samo moć, a na trećim delovima samo uticaj, tako da tu oni moraju da ubeđuju.

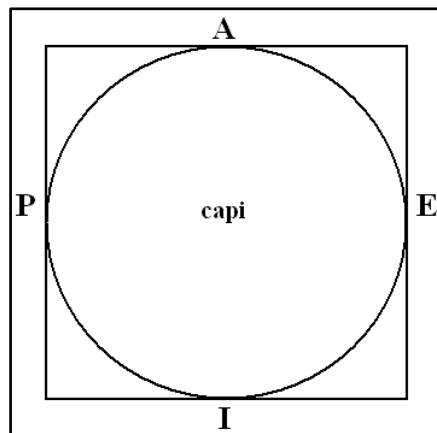
U drugom slučaju (slika 7.8.) krugovi ne pokrivaju u potpunosti kvadrat nadležnosti, što znači da u nekim oblastima menadžeri nemaju ni ovlašćenje, ni moć, ni uticaj. Ovde se krugovi i kvadrat „kreću“, tako da se oni vrlo retko poklapaju i izjednačavaju. Na taj način, krugovi moći, uticaja i ovlašćenja se ne preklapaju, mada oni manje, više pokrivaju kvadrat nadležnosti. Ali ne postoji srž dijagrama (komponenta *capi*) u kojima se sve ove komponente preklapaju. U ovakvim situacijama menadžerima je mnogo teže da sprovedu svoje odluke. U nekim situacijama oni imaju ovlašćenje bez moći, što vredi veoma malo. Sa druge strane, moć bez ovlašćenja deluje samo kratko vreme, jer nije formalno priznata. Uticaj bez ovlašćenja i moći može da deluje, ali je prethodno potrebno ostvariti potrebni uticaj.



Sl. 7.7. Dijagram ovlašćenja, moći i uticaja na kvadratu nadležnosti (Adižes, 2005)



Sl. 7.8. Dijagram ovlašćenja, moći i uticaja kada ne pokrivaju kvadrat nadležnosti (Adižes, 2005)



Sl. 7.9. Dijagram preklapanja ovlašćenja, moći i uticaja na kvadrat nadležnosti (Adižes, 2005)

Kod trećeg slučaja sva tri kruga se potpuno preklapaju, tako da se dobija potpuna komponenta *capi* koja skoro pokriva kvadrat nadležnosti – slika 7.9. Ovde menadžeri za svaki deo nadležnosti imaju ovlašćenje, moć i uticaj koji pojačavaju jedno drugo. U ovakvim situacijama menadžeri mogu u potpunosti da izvrše svoje odluke.

Najpovoljnija situacija za menadžere je treći slučaj jer oni tada imaju potpuno ovlašćenje, moć i uticaj nad svojim nadležnostima. Menadžeri su efektivni jer imaju dovoljno ovlašćenja i/ili moći i/ili uticaja u okviru svoje nadležnosti. Sa druge strane, najnepovoljnija situacija za menadžere je drugi slučaj, kada ne postoji srž dijagrama *capi*.

Sposobnost menadžera može da se meri energijom koju on mora da utroši da bi realizovao svoje odluke. Ta ukupna menadžerska energija se naziva *autoranca*, a označava se simbolom  $\Sigma A$ . Autoranca je jednaka zbiru ovlašćenja ( $a$ ), moći ( $p$ ), uticaja ( $i$ ), jedinstva ovlašćenja i moći ( $\mu ap$ ), jedinstva ovlašćenja i uticaja ( $\mu ai$ ), jedinstva uticaja i moći ( $\mu ip$ ) i *capi* – ju ( $\mu api$ ), odnosno

$$\Sigma A = a + p + i + \mu ap + \mu ai + \mu ip + \mu api \quad (7.1)$$

Sa druge strane, *capi* je srž Venovog dijagrama u kome se ovlašćenje, moć i uticaj preklapaju, odnosno

$$capi = \mu api \quad (7.2)$$

Na osnovu ovoga, menadžerska efektivnost može se prikazati kao funkcija autorance kroz odgovornost, odnosno

$$\text{Menadžerska efektivnost} = f\left(\frac{\text{Autoranca}}{\text{Odgovornost}}\right) \quad (7.3)$$

Sa druge strane, menadžerska efikasnost se može prikazati kao funkcija količine *capi* – ja koju menadžer poseduje u odnosu na ukupnu autorancu koju ima, odnosno

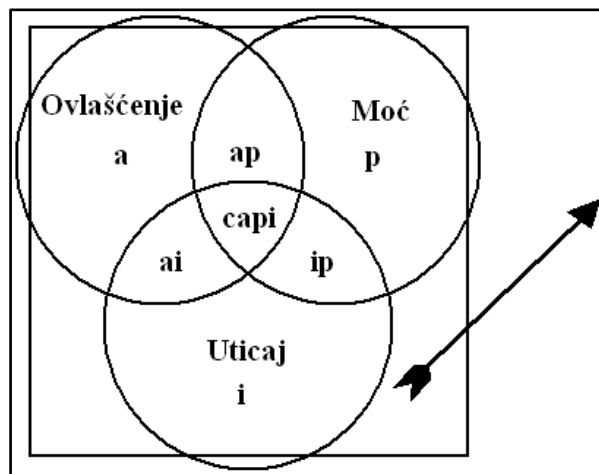
$$\text{Menadžerska efikasnost} = f\left(\frac{capi}{\text{Autoranca}}\right) \quad (7.4)$$

Danas se retko dešava da menadžeri imaju potpuni *capi* – odnosno punu kontrolu svojih nadležnosti. Kada se to i desi, to nije dugoročno stabilna situacija. Pošto nijedna osoba sama ne poseduje potpuni *capi*, potreban je tim koji se sastoji od ljudi koji imaju moć i/ili uticaj. Ali, s obzirom da ljudi ne mogu raditi sve vreme zajedno na sprovođenju odluka, menadžer najčešće mora sam da radi na povećanju efikasnosti sprovođenja odluka.

Da bi se objasnilo kako menadžer treba da postupi u raznim situacijama sa aspekta povećanja efikasnosti sprovođenja odluka, uzet je prvi slučaj koji se najčešće javlja u praksi. To je slučaj u kome menadžer ima *cap* nad nekim nadležnostima, ovlašćenje, moć i uticaj nad drugim nadležnostima i kombinaciju ili ništa od toga nad ostatkom nadležnosti – slika 7.7. Kada se u takvim okolnostima pojavi problem, u zavisnosti od njegove prirode, menadžer mora da reaguje na adekvatan način.

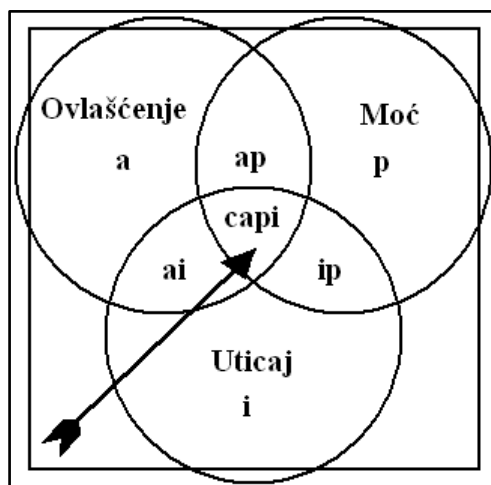
Na slici 7.10. prikazana je situacija kada problem, koji je prikazan u obliku strelice, pada van kvadrata nadležnosti menadžera. U tom slučaju, problem ne spada u nadležnost datog menadžera, već nekog drugog menadžera. Ova situacija podrazumeva postojanje jasne granice nadležnosti menadžera u organizaciji.

Sledeća situacija koja se može javiti u praksi je kada problem pada pravo u centar kvadrata, u oblast *cap* – slika 7.11. Ovde problem spada u domen nadležnosti menadžera koji ima ovlašćenje, moć i uticaj, odnosno potpun *cap*. U takvoj situaciji menadžer treba da donese i sprovede odluku.

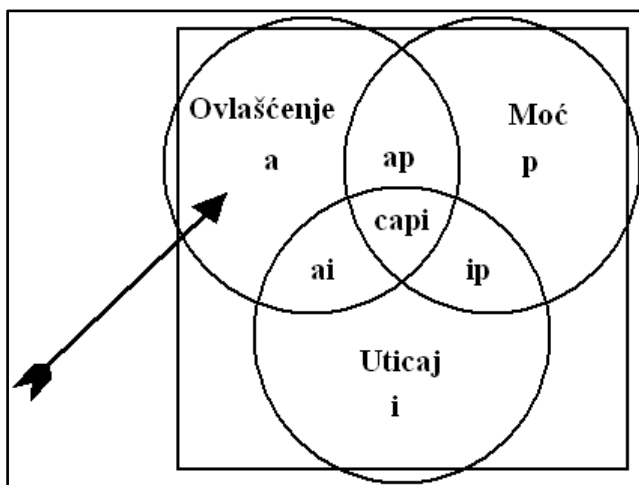


Sl. 7.10. Problem van kvadrata nadležnosti (Adižes, 2005)

Sledeća situacija je kada problem takođe, pada u kvadrat nadležnosti, ali pogađa samo oblast ovlašćenja – slika 7.12. U tom slučaju, menadžer je nadležan da reši taj problem, ali ima samo ovlašćenje, ali ne i moć i uticaj, što nije dovoljno za rešavanje problema. Rešenje ovakve situacije je u timskom radu gde menadžer mora da saraduje sa ljudima koji imaju moć da omoguće njegovu odluku, zatim sa ljudima koji imaju uticaj i sa ljudima čija je saradnja potrebna za rešavanje datog problema.



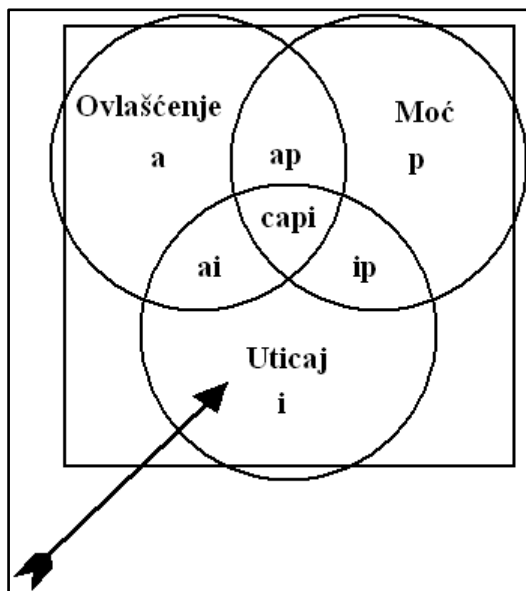
*Sl. 7.11. Problem u centru kvadrata nadležnosti (Adižes, 2005)*



*Sl. 7.12. Problem u kvadratu nadležnosti i krugu ovlašćenja (Adižes, 2005)*

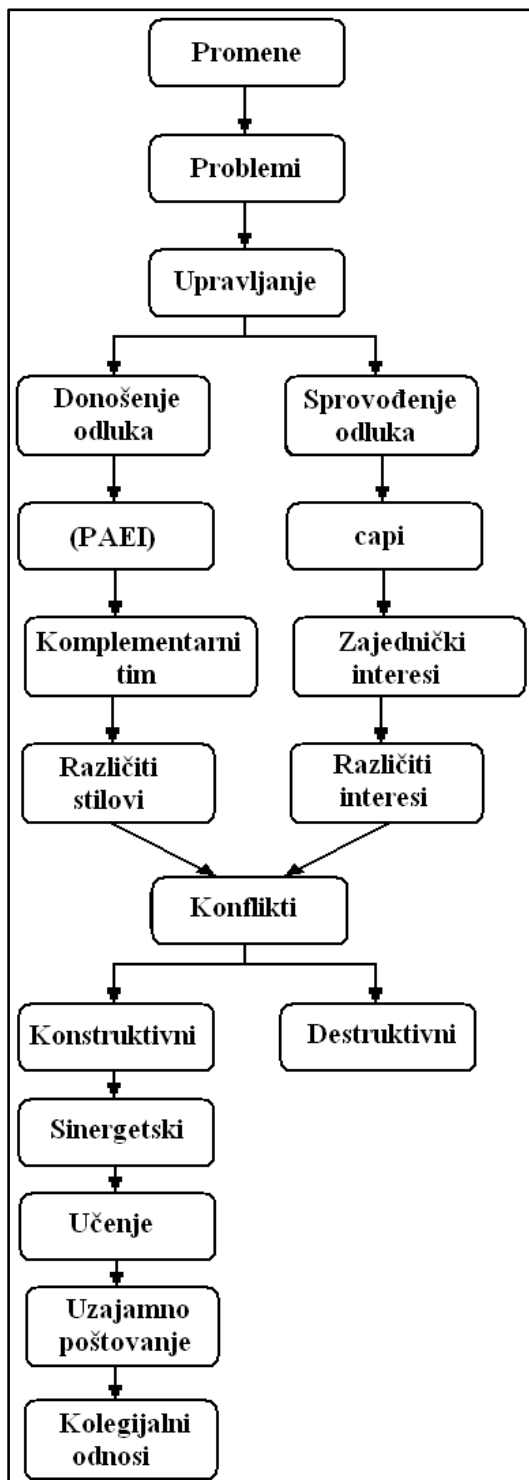
Kada problem padne u krug uticaja (slika 7.13.), menadžer ima samo uticaj nad svojom nadležnošću. To je vrlo teška situacija za menadžera, jer ljudi iznad njega imaju ovlašćenja, a oni ispod njega moć, dok on ima samo uticaj koji nije dovoljan za rešavanje problema.

U ovakvim situacijama menadžer treba da upotrebi svoj uticaj kako bi ubedio ljude sa ovlašćenjima da sazovu sastanak onih koji imaju moć i uticaj. Tada celokupna grupa može da formira **capi** tim i reši problem za koji je dati menadžer nadležan.



*Sl. 7.13. Problem u kvadratu nadležnosti i krugu uticaja (Adižes, 2005)*

Na osnovu izloženog jasno se vidi da efikasnost izvršenja odluka zavisi od toga koliko **capi** – ja može biti sjedinjeno u okviru nekog zadatka i koliko saradnje može biti osigurano za ispunjavanje odgovornosti od onih koji su potrebni za izvršenje. Ako se ovi elementi dodaju dijagramu upravljanja sa komplementarnim timom i uzajamnim poštovanjem, dobija se novi dijagram koji uključuje i sprovođenje odluka – slika 7.14.



Sl. 7.14. Dijagram upravljanja sa komplementarnim timom i sprovođenjem odluka (Adižes, 2005)



## **8. POKRETAČKA SNAGA UPRAVLJANJA PROMENAMA**

Da bi se odluke uspešno sprovodile, neophodno je postići zajedništvo interesa između ovlašćenja, moći i uticaja, odnosno stvoriti „dobitno – dobitnu“ klimu u organizaciji. Međutim, takvu klimu je teško održati u realnosti zbog konflikata koji se javljaju. Glavni izvori konflikata su nemogućnost komuniciranja zbog različitih (PAEI) jezika i stilova, kao i različiti i suprotni interesi učesnika sprovođenja odluka.

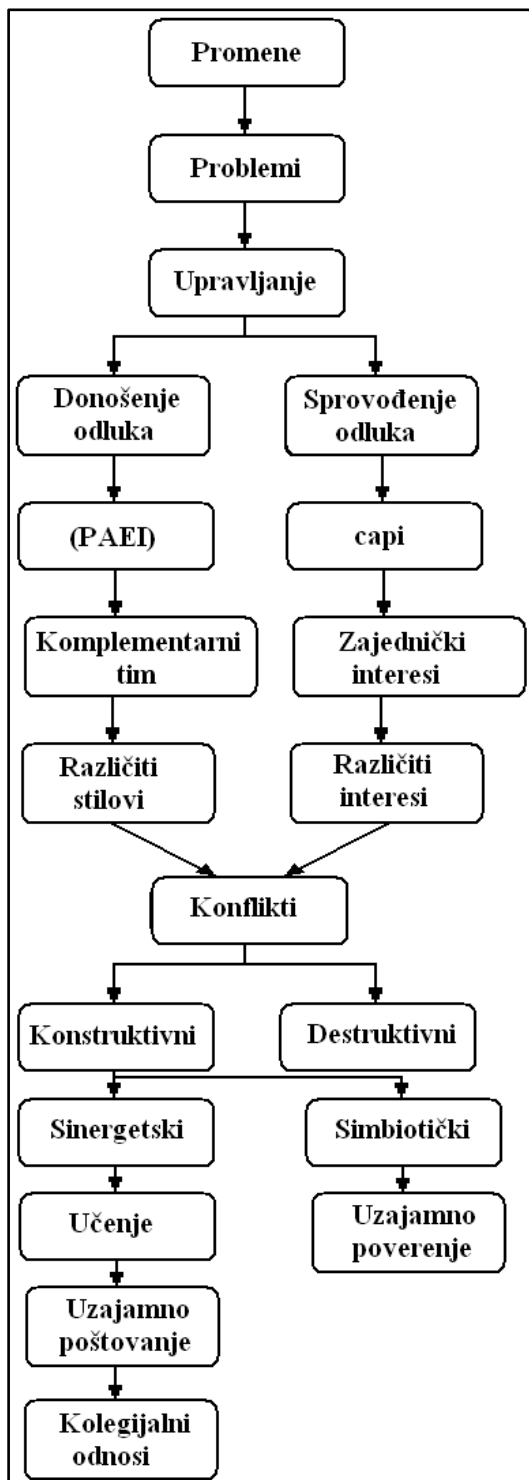
Rešavanje konflikata koji se javljaju kao posledica različitih stilova odlučivanja se vrši njihovim objedinjavanjem kroz saradnju, uz uslov da postoji klima uzajamnog poštovanja.

Sa druge strane, rešavanje konflikata koji se javljaju usled suprotnih interesa zahtevaju postojanje uzajamnog poverenja. Drugim rečima, sprovođenje odluke zahteva zajedništvo interesa koje se zasniva na uzajamnom poverenju da će svi dugoročno imati koristi. Na taj način, stvara se klima koja neguje simbiozu, odnosno klima u kojoj učesnici opažaju predloženu promenu i uzajamne koristi za sve one koji su uključeni u tu promenu.

Konflikt je posledica promena koje se stalno dešavaju. Konflikt može biti destruktivan ili konstruktivan u zavisnosti od toga da li postoje uzajamno poverenje i poštovanje. Uzajamno poštovanje je potrebno da bi konflikt bio konstruktivan i da bi učesnici mogli da uče iz međusobnih razlika i donositi bolje odluke. Uzajamno poverenje je potrebno da bi se stvorila i održala „dobitno – dobitna“ klima u timu. U tom slučaju, svi učesnici će saradivati u donošenju i sprovođenju odluka – slika 8.1.

Ostvarenje i održavanje „dobitno – dobitne“ klime u timu i organizaciji zahteva pre svega, stvaranje atmosfere u kojoj postoji uzajamno poštovanje i poverenje među ljudima. Proces stvaranja takve atmosfere u organizaciji podrazumeva promene organizacione strukture, procesa odlučivanja, a ponekad promene stavova ljudi ili čak promene određenih ljudi.

Struktura organizacije delimično određuje ponašanje te organizacije, jer ona određuje raspodelu nadležnosti, ovlašćenja i nagrada, kao i diferencijaciju ličnih interesa. Organizaciji je potrebna struktura koja omogućava menadžerima da nađu mesto za njihov stil, u sredini u kojoj mogu napredovati.



Sl. 8.1. Dijagram upravljanja sa elementima konstruktivnog konflikta (Adižes, 2005)

Osim promene strukture, neophodno je da ljudi nauče da komuniciraju jedan sa drugim, kako bi se stvorili uslovi za proces stvaranja participativne odluke.

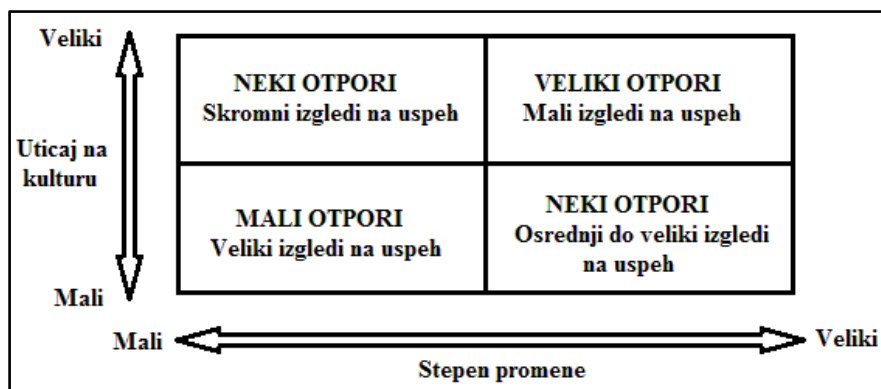
Uspostavljanjem nove strukture i procesa odlučivanja stvara se okruženje uzajamnog poverenja i poštovanja.

Pri tome, treba početi sa procesom i promeniti način na koji ljudi odlučuju. Nakon toga, uz pomoć novog procesa, treba promeniti raspodelu nadležnosti, ovlašćenja, moći, uticaja i strukturu nagrađivanja. Time se produbljuju promene u organizaciji i stvaraju se uslovi za promenu strukture. Kada se iznova menjaju struktura i procesi, menjaju se i stilovi ljudi u organizaciji. Na ovaj način, razvija se jedan sistem stalnih promena, koji stvara i pothranjuje poverenje i poštovanje među zaposlenima u organizaciji.

Ovo ukazuje na činjenicu da organizacija mora da menja svoju organizacionu kulturu da bi bila uspešna tokom sprovođenja neophodnih promena (Janićijević, 1997). To nije nimalo lako u praksi, jer postoji snažna veza između upravljanja promenama i organizacione kulture. Na slici 8.2. dat je šematski prikaz koji objašnjava relaciju između stepena promena i njenog uticaja na organizacionu kulturu.

Sa slike 8.2. se vidi da kada je stepen promene mali i kada je mali njen uticaj na organizacionu kulturu, otpori promenama su mali i time su veliki izgledi na će promene biti uspešne.

Sa druge strane, kada je stepen promene mali, ali je veliki njen uticaj na organizacionu kulturu, javljaju se određeni otpori što rezultuje time da su skromni izgledi na uspeh uvođenja promena u organizaciji. Ovakva situacija se javlja kada se ide velikom brzinom kod uvođenja promena, tako da zaposleni nemaju dovoljno vremena da se prilagode datom procesu, što dovodi do većih otpora.



Sl. 8.2. Odnos između stepena promena i organizacione kulture (Jovanović, 2006)

U situaciju kada je stepen promena veliki, a mali njen uticaj na organizacionu kulturu, javljaju se neki otpori koje sposobni lider može otkloniti, tako da su ovde izgledi na uspeh osrednji do veliki.

Na kraju, najgora situacija je kada je stepen promena veliki i kada on ima veliki uticaj na organizacionu kulturu. U takvoj situaciji se javljaju snažni otpori promena i tada su izgledi na uspeh vrlo mali.

Savremeno poslovanje često zahteva rad i upravljanje od strane menadžera u složenim uslovima gde se susreću različite kulture. U tim uslovima neophodno je uvesti drugačiji način upravljanja koji podrazumeva razumevanje razlika, dobru komunikaciju i efikasno uticanje na ljude.

Drugim rečima, menadžeri u datim situacijama moraju imati osećaj i razumevanje za kulturne razlike i moraju da prilagode upravljanje datim uslovima.

## 9. UZAJAMNO POVERENJE I POŠTOVANJE I SVOJSTVA LJUDI

Suština uspešnog upravljanja je u poštovanju ljudi, bez obzira što su im stilovi i rasuđivanja drugačiji. Upravljanje zahteva uspostavljanje sistema koji pothranjuje uzajamno poverenje uprkos konfliktu interesa. Kvalitetno upravljanje može se ostvariti u organizaciji kolega koji dobro komuniciraju, a uz to postoji i prijateljstvo među njima. Kolege se uzajamno poštuju i imaju poverenja jedan u drugog tako da ostvaruju veze koje su sinergetične i simbiotične. To se ostvaruje kroz timski rad koji karakteriše saradnja, uzajamno poverenje i poštovanje.

U takvoj atmosferi ljudi se okreću jedan drugom. Oni zajedno donose odluke i svako izvršava zadatak za koji je odgovoran.

U atmosferi bez uzajamnog poštovanja i poverenja situacija je potpuno drugačija. Ljudi ne cene tuđe mišljenje, teško se donose odluke, a kada sledi izvršavanje te odluke, oni prate jedan drugog jer nema poverenja među njima.

U organizaciji gde vlada uzajamno poštovanje i poverenje odluke se donose zajednički, što zahteva više vremena. Ali izvršenje odluke je brzo, jer svako izvršava svoj deo posla. Sa druge strane, u organizacijama gde se loše upravlja, odluke se donose brzo, jer se donose individualno, ali izvršenje veoma dugo traje.

### 9.1. ZAJEDNIČKI FAKTOR USPEHA

Svaka organizacija mora da realizuje dve vrste nadopunjujuće integracije ukoliko želi da bude uspešna. Ove dve vrste integracija se odnose na spoljašnje i unutrašnje povezivanje.

Spoljašnje povezivanje ukazuje na stepen integrisanosti organizacije u svoje eksterno okruženje. To se, pre svega, ogleda u tome koliko je organizacija dobro integrisala svoje sposobnosti sa šansama koje ima na tržištu. Da bi stvorila i održala visok nivo spoljašnjeg povezivanja, organizacija mora da ulaže svoju funkcionalnu energiju u cilju zadovoljavanja potreba klijenata. Taj napor se može nazvati „*spoljašnji marketing*“.

Unutrašnje povezivanje ukazuje na stepen saradnje unutar same organizacije. Organizacija i ovde mora da ulaže energiju kako bi postigla unutrašnju saradnju na odgovarajućem nivou. Ova energija je funkcija uzajamnog poverenja i poštovanja u okviru organizacione kulture. Ljudi u ovakvoj organizaciji moraju da posvete vreme i energiju za „prodaju“ ideja jedni drugima. Taj napor se naziva „**unutrašnji marketing**“.

Za organizaciju je daleko značajniji „spoljašnji marketing“, odnosno trošenje energije za što bolju integraciju organizacije sa okruženjem koje se stalno menja. To znači da je organizacija maksimalno okrenuta svojim klijentima i njihovim potrebama, što rezultira dobrim poslovnim rezultatima. Sa druge strane, preveliko trošenje energije i vremena za „unutrašnji marketing“ je gubitak, jer onda organizaciji preostaje manje energije za „spoljašnji marketing“. Organizacija koja je uspostavila uzajamno poverenje i poštovanje troši minimalnu energiju za „unutrašnji marketing“.

Uspeh bilo koje organizacije ili sistema može se odrediti pomoću odnosa između „spoljašnjeg i unutrašnjeg marketinga“, odnosno

$$Uspeh = f \left\{ \frac{\text{Spoljašnji marketing}}{\text{Unutrašnji marketing}} \right\} \quad (9.1.)$$

Ukupna energija svake organizacije je ograničena, pa količina energije koja je raspoloživa za „spoljašnji marketing“ zavisi od toga koliko je energije potrošeno za „unutrašnji marketing“. Ukoliko ljudi u organizaciji pate od nedostatka poštovanja i poverenja, organizacija je opterećena unutrašnjim konfliktima i ona troši veliku količinu energije za rešavanje tih konfliktata. Usled toga, malo energije ostaje za integraciju organizacije sa okruženjem.

Mnoge organizacije troše previše energije na strategijskom planiranju i na tome da pobede svoje konkurente, tako da malo energije ostaje za ostale aktivnosti. Takve organizacije se šire po ivicama, a propadaju u jezgru. Organizacija koja je jaka iznutra može da reši svaki problem koji dolazi spolja i da ga prihvati kao povoljnu priliku. Sa druge strane, organizacija koja je slaba iznutra svaku spoljašnju priliku shvata kao problem. Poboljšanje rada organizacije može se ostvariti promenom unutrašnje sredine, a ne promenom strategije. Promena unutrašnje sredine podrazumeva razvijanje kulture uzajamnog poverenja i poštovanja između ljudi, organizacionih jedinica i delova organizacije.

Da bi se razvila kvalitetna kultura uzajamnog poverenja i poštovanja, menadžeri moraju stalno da rešavaju konflikte koji se javljaju u organizaciji.

Konstruktivan konflikt je jedino poželjan, a da bi svaki konflikt postao konstruktivan, važno je unapred analizirati kakvi ljudi rade u organizaciji. Najbolje je kada organizacija ima ljude koji pružaju i ulivaju poštovanje i poverenje.

Ovde treba praviti razliku između stručnih ljudi i menadžera. Za stručne ljude je važnije šta oni znaju nego ko su. Sa druge strane, za menadžere je važnije ko su oni od onog šta znaju. Ako ne znaju, menadžeri mogu da iznajme ljude koji znaju ono što im treba. Menadžeri trebaju da ulivaju i pružaju poštovanje. To znači da oni moraju da imaju dobro zaokružen stil, odnosno da nemaju praznina u svom (PAEI) kodu. Oni ne mogu da se ističu u svakoj ulozi, ali su sposobni da odigraju sve (PAEI) uloge, makar u njihovom osnovnom vidu.

Za dobre menadžere važi sledeće:

- imaju dobro zaokružen i fleksibilan stil upravljanja,
- dobro poznaju same sebe,
- svesni su svog uticaja na druge ljude,
- imaju uravnotežen pogled na same sebe,
- svesni su sopstvenih slabosti,
- umeju da prepoznaju vrlinu kod drugih,
- prihvataju druge koji se od njih razlikuju,
- u stanju su da se suoče sa konfliktom i iskoriste ga, i
- stvaraju sredinu u kojoj se uči.

Drugim rečima, dobri menadžeri su zreli ljudi, koji su svesni svojih vrлина i nedostataka, okruženja u kojem deluju i svih međusobnih uticaja u veza oko njih. Njihova zrelost je rezultat iskustva koje može biti dobro, ali i loše zasnovano na njihovim greškama i pogrešnom rasuđivanju iz prošlosti.

## **9.2. SVOJSTVA LJUDI I PROMENE**

Promene zahtevaju stalno prilagođavanje zaposlenih i načina poslovanja. Prilagođavanje samo po sebi nije dovoljno da bi organizacija išla u željenom pravcu razvoja i uspeha, zato što svaka promena ne mora biti i obično nije sama po sebi promena na bolje. Promena menadžmenta u organizaciji povlači za sobom pritisak na zaposlene i u tom trenutku mogu nastati veliki problemi. Zbog toga promene moraju biti realne, izvodljive i merljive.

Menadžeri moraju biti sigurni da se zaposleni slažu sa promenama ili da ih bar razumeju, kako bi date promene bile sprovedene. Uloga menadžera jeste da omoguće organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi. Da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok proizvoda i usluga, menadžeri se moraju prilagoditi svim vrstama promena.

U radnoj sredini se dešavaju promene, koje često narušavaju socijalni sistem organizacije i zahtevaju prilagođavanje zaposlenih. Kada se promene dese, zaposleni reaguju i emotivno i racionalno. Otpor ka promenama može biti izazvan samom prirodom tog procesa ili načinom na koji se promene implementiraju. Menadžeri moraju biti nosioci procesa promena. Oni moraju kreirati i preneti viziju, inspirisati ljude koristeći harizmu i podstaći ih da postanu propektivni, kako bi buduće promene bile još uspešnije implementirane. Menadžeri mogu smanjiti otpor i postići novi, viši nivo ravnoteže koristeći svoj uticaj na podržavajuće snage i snage otpora.

Tehnološke inovacije i promene zahtevaju najčešće dodatnu obuku zaposlenih. Uprkos nesigurnosti koju bi sobom mogle da donesu promene na radnom mestu, zaposleni moraju da procene da li bi njihova znanja i veštine mogle biti pozitivno ocenjene i potrebne u novim okolnostima. Potrebno je usmeriti napore na kreiranju adaptivne organizacione kulture sposobne i da odgovori na radikalne promene u okruženju i da prevaziđe rezistentnost kroz podsticanje onih vrednosti zaposlenih koje favorizuju fleksibilnost, kreativnost i otvorenost prema promenama (Cvijanović, 2005). Pored koncepta zadovoljstva i motivacije zaposlenih, potencira se emotivna uključenost zaposlenih i njihova spremnost da ulože napor u pogledu ostvarenja poslovnih ciljeva kompanije, zatim da ostanu u kompaniji i da ispune potrebu za ličnim i profesionalnim razvojem

Promene se dešavaju na svim nivoima u organizacijama, koje po svojoj strukturi dobijaju nove oblike. Novi tip organizacija nazivaju se "učeci organizacijama" i u skorijoj budućnosti se prognozira razvijanje organizacija koje će biti pod snažnim uticajem novih informatičkih tehnologija. Takve organizacije postaju mnogo dinamičnije nego ranije, a proizvodni sistemi mnogo fleksibilniji nego što su bili u proizvodnoj eri. Organizaciona promena je sastavni deo današnjeg radnog veka i može se posmatrati kao kritični događaja u životu organizacije, koja ima potencijalne negativne posledice na zaposlene. U takvom radnom okruženju zaposleni verovatno mogu da dožive neizvesnost oko prirode posla i nesigurnost u vezi svojih karijera (Chauvin et al., 2014).

Promene ne daju neke efekte pre nego što se uspešno i ne sprovedu. Zaposleni koji obavljaju poslove u procesima imaju mnogo razloga da se



suprostave promenama (*Rentzhog, 2000*). Na taj način je pružanje otpora promenama od strane zaposlenih stalna propratna pojava sprovođenja organizacionih promena. Inicijator promena, odnosno menadžer koji sprovodi promene mora da o tome vodi računa i da pronade načine kako da smanji ili čak potpuno ukloni otpore promenama.

Moglo bi se reći, da kao što su promene normalna pojava, tako su i otpori promenama normalna pojava. Razlog je u tome što promena, sama po sebi, menja dotadašnji uobičajeni red stvari u preduzeću. Stanje pre promene za zaposlene predstavlja poznatu, sigurnu situaciju. Nasuprot tome, stanje nakon promene predstavlja nepoznatu, odnosno nesigurnu situaciju za zaposlene. Promena može za njih da znači gubitak dotadašnje pozicije, moći, vlasti ili autoriteta, čime se retko ko lako miri. Niko nije spreman da menja „sigurnu sadašnjost“ za „neizvesnu budućnost“ (*Bešić et al., 2009*).

Svaki član organizacije koji je uključen u promene prolazi kroz personalne tranzicije. Personalnu tranziciju zaposleni doživljavaju kroz različite emocije, psihološke reakcije i određena emotivna stanja, kao što su šok, odbijanje da se prihvati stvarnost promena, priznavanje stvarnosti i depresija, napuštanje stanja svesti, testiranje i isprobavanje nove realnosti, konsolidacija učinjenih promena i usvajanje promena (*Janićijević, 2008*).

Za menadžere je osnovni elemenat u upravljanju promenama svesnost da je svaka promena, čak i promena nabolje, neprijatna za ljude i da obično dovodi do stresa i otpora. Ako se ova prirodna reakcija zaposlenih na promenu prepozna u ranim fazama, čak pre samog otpočinjanja procesa, menadžeri imaju dodatnu mogućnost da kanališu ili se na neki drugi način izbore sa otporom (*Čičević et al., 2012*).

Oblasti u kojima se ljudi najčešće osećaju ugroženima su:

- njihova osnovna sigurnost i bezbednost (na primer ekonomska),
- njihovi odnosi sa drugim ljudima,
- njihovo samopoštovanje, društveni status, moć, uticaj, osećaj da su poštovani i da im se veruje, i
- njihovo lično ispunjenje.

Neće svi zaposleni u preduzeću isto reagovati na promene. Različite vrste promena ugrožavaju ljude na različite načine. Najefikasniji pristup u upravljanju promenama je onaj koji se odnosi prema pojedincima na način na koji se poštuju potrebe svakog zaposlenog pojedinačno sa posebnim poštovanjem njihovog identiteta i samopoštovanja.

Najefikasniji način da se zadovolje potrebe pojedinaca jeste da se oni aktivno uključe u sam početak procesa donošenja odluka o predstojećim

promenama. Ako se primeni predložena strategija, zaposleni će biti sigurni da će njihove potrebe biti zadovoljene. Osim toga, samopoštovanje zaposlenih i njihov autoritet raste jer ih se pita za njihove stavove i mišljenje.

Prema istraživanjima, ako organizacija aktivno upravlja procesom promena, onda će (*Zimanji i Štangel Šušnjar, 2005*):

- oko 50% zaposlenih primiti promene mirno i uraditi ono što se od njih očekuje kada za to dođe vreme,
- oko 30% zaposlenih odgovoriti pozitivno na promene, i
- ostalih 20% zaposlenih odgovoriti na negativan način.

Iako se može reći da je većina promena tehničke prirode, sve se zapravo zasniva na ljudima i njihovom ponašanju (*Stefanović et al., 2012*). U svom najjednostavnijem obliku promena se sastoji od povećanja znanja i razvoja novih veština. U krajnjem slučaju, ona zahteva promenu ponašanja svih zaposlenih.

Da bi program promena uspeo, svi se u organizaciji moraju promeniti u određenoj meri. U praksi to znači razumevanje dveju sila:

- šta utiče na ponašanje,
- šta ljude motiviše na promenu (*Heler, 2009*).

Ljudi se po prirodi opiru promeni, pa se zato moraju motivisati da bi je prihvatili. Promena će se prihvatiti ako ljudi vide da ona nudi:

- mogućnost velikog dobitka, i
- izbegavanje velikog bola.

Uspešne inicijative za uvođenje promena spajaju par motivatora dobitka i bola, nudeći dobitak, ali i jasno istaknutu negativnu stranu ako stvari krenu pogrešno (bol).

Kada menadžeri uvode promene moraju da znaju da one, osim što trebaju da dovedu do boljeg stanja u organizaciji, izazivaju stres, odnosno stresna stanja kod zaposlenih (*Certo, 1988*). Nivo stresa zavisi od vrste promena koje se uvode, kao i od posledica koje promene izazivaju kod zaposlenih (*Selye, 1956*). Nivo stresa zavisi i od psihofizičkih karakteristika pojedinaca, tako da će se on razlikovati od jednog do drugog zaposlenog. Stres koji je prisutan u organizaciji može da eliminiše sve ono pozitivno što promene trebaju da donesu. Zbog toga, stres može da smanji efektivnost organizacije jer zaokupljuje pažnju zaposlenih i oni razmišljaju o onome šta ih očekuje posle sprovođenja promena.

Ukoliko se ne upravlja stresom, zaposleni će izgubiti interes i motivaciju za posao, postaće neosetljivi jedni prema drugima, biće

emocionalno iscrpljeni i za sebe će misliti da su beskorisni, što dovodi do sagorevanja (*burn out*) na poslu. Stres ne nastaje preko noći, potrebno je duže vreme za njegovo nastajanje. Mnogi ljudi su godinama pod stresom i povremeno pokazuju simptome sagorevanja na poslu (*Ivancevich et al., 2005*).

Uspešno upravljanje stresom na radnom mestu dovodi do veće motivisanosti zaposlenih i bolje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, što će doneti ekonomske i društvene koristi organizacijama, zaposlenima i društvu u celini (*Robbins, 2003*).

### 9.2.1. Prevazilaženje otpora prema promenama

Ljudski faktor (ponašanje, kultura, moć) je pored organizacione strukture i tehnologije, treći potencijalni objekat organizacionih promena. Dok predmetno – tehničke varijable ostaju konstantne od jedne do druge promene, trajne promene u ponašanju članova organizacije kao uspeh i krajni cilj promena postižu se tek institucionalizacijom istih. Institucionalizacija promena dakle u ovom smislu znači trajne promene u ponašanju članova organizacije (*Grinberg i Baron, 1998*).

Proces, kojim se ljudi menjaju nije jednostavan. Podrška zaposlenih je od ključne važnosti za uspešnu implementaciju promena. Jedna od centralnih pretpostavki vezanih za upravljanje promenama je da podrška zaposlenih za sprovođenje organizacionih promena ne zavisi samo od toga šta menja, od sadržaja promena, već i od procesa promena. Proces promena je, dakle, nešto čime se može upravljati (*Voel, 2014*).

Međutim, sam proces promena predstavlja uzrok velikog broja problema. Robinson (*Robbins, 2003*) ukazuje da se organizacije i njeni članovi opiru promenama. Ljudi mogu da budu nezadovoljni trenutnim stanjem stvari u organizaciji, ali istovremeno i da se plaše da će svaka promena biti potencijalno destabilizujuća i doprineti pogoršavanju uslova. Činjenica je, da je strah od novih okolnosti realan i otvara nespremnost da se promene prihvate. Tako se javlja otpor prema promenama.

Tokom procesa promena dolazi do pojave otpora zaposlenih, koji rukovodioci ne mogu nikada u potpunosti eliminisati, ali mogu da ih zadrže na nivou koji ne ugrožava promene. Otpor promenama je prirodna i očekivana pojava u organizaciji. Organizaciono stanje pre promena za zaposlene predstavlja poznatu i sigurnu situaciju i ambijent sa utvrđenim pozicijama, uticajem i funkcijama u organizaciji. Nakon uvođenja promena u organizaciji nastupa stanje koje je uglavnom nepoznato za većinu zaposlenih

i izaziva osećaj nesigurnosti. Prirodna reakcija zaposlenih na takvu situaciju je pružanje otpora promenama. Na taj način zaposleni se štite od nepoznatog, pogotovu ako se promenama ugrožavaju lične pozicije (*Lojić i Đurić, 2011*).

Iako je otpor prema promenama uobičajena pojava kod svih ljudi, ipak postoje izvesne razlike između njihovih reakcija. Reakcija ljudi zavisi od vrste i nivoa njihovog obrazovanja, od kulture, tradicije, kulture organizacije, mobilnosti – pokretljivosti radne snage, mogućnosti zaposlenja, itd.

Otpori mogu biti otvoreni i prikriveni, odnosno implicitni. Za menadžere je najlakše da reše otvorene i trenutne otpore. Ovi otpori se manifestuju burnom reakcijom zaposlenih, pretnjama štrajkom i slično. Implicitni otpori promenama su suptilniji i njih je mnogo teže prepoznati. U ovu vrstu otpora spadaju gubitak lojalnosti prema organizaciji, gubitak motivisanosti za rad, povećanje grešaka, povećanje odsustvovanja zbog bolesti i dr. Promene mogu da proizvedu ono što samo izgleda kao minimalno inicirana reakcija, ali onda otpori isplivaju na površinu nedeljama, mesecima ili čak godinama kasnije.

Menadžeri najpre trebaju da otkriju i prepoznaju otpore promenama, da bi mogli da rade na njihovoj eliminaciji. Izvori otpora promenama mogu da budu individualni i organizacioni. Individualni otpori promenama potiču od pojedinaca, gde spada:

- navika, rutina (zaposleni ne žele da menjaju svoje navike i rutine bez obzira na određene gubitke),
- strah od nepoznatog (ljudi se plaše novog i nepoznatog što sa sobom donose promene),
- strah od nekokompetentnosti (plaše se da li će imati sposobnosti za posao nakon promena),
- strah od gubitka posla, pozicije ili moći,
- nedovoljno informacija (u nedostatku informacija, promene nisu poznate i zaposleni ih se plaše),
- povećanje obima posla (promene najčešće donose više posla i toga se zaposleni plaše), i
- ubeđenje da promene nisu dobre za organizaciju.

Prema Iniću (*2005*), ljudi se opiru promeni zbog četiri osnovna razloga:

- nedostatak uključenosti u proces,
- nedostatak znanja o promeni,
- nesigurnost u vezi budućnosti kao rezultat promena, i
- osećaja nemoći da se kontroliše sopstvena sudbina.

Shodno tome, osnovni izvori otpora prema promenama su (*Gordon et al., 1999*):

- nesigurnost,
- mogući socijalni gubici,
- ekonomski gubici,
- smetnje (neprilike)
- neodobravanje kontrole,
- nepredvidive reperkusije,
- udružena opozicija,
- opasnost od gubitka uticaja.

Teško je tvrditi da li tehnološka, strukturna, promena ljudi ili promena proizvoda i usluga izaziva veće otpore kod zaposlenih. Međutim, neosporno je da najveće otpore izazivaju one promene koje zahtevaju najveće promene ljudi (*Bešić et al., 2009*).

Veoma je važno da u procesu sprovođenja promena otpor prema promenama bude prevaziđen, jer je to uslov za uspešno sprovođenje ovog procesa u organizaciji. S obzirom na to da je otpor prema promenama isključivo vezan za pojedince pogođene promenama, animiranje i priprema pojedinaca za promene jedan je od najvažnijih zadataka menadžmenta u celokupnom procesu upravljanja promenama u preduzeću.

U praksi je registrovan značajan broj slučajeva, gde je neadekvatna priprema za promene dovela do višestrukih negativnih pa i katastrofalnih posledica. Naravno, postoje i obrnute situacije, odnosno u svim preduzećima u kojima je menadžment vodio računa o potrebi da zaposlene motiviše i pripreme za promene, proces njihove implementacije je tekao bez nekih većih problema.

Prema iskustvu iz prakse, za sprovođenje promena i savladavanje otpora prema promenama ključni faktori su vreme, jasno definisan cilj šta se želi postići i strategija. Neophodno je da inicijatori promena – menadžeri sa što više entuzijazma na zaposlene prenesu i u njih usade viziju budućnosti ka kojoj se kreću kroz proces promena u kome učestvuju. To svakako može biti “zvezda vodilja” koja će radnike inspirisati a i koja će im ujedno dati odgovor na veoma važno pitanje: „Šta oni dobijaju procesom promena u kome učestvuju”.

Otpori prema promena su obično povezani sa neuspelim pokušajima da se realizuju promene. Kako ističe Senge (*1990*), ljudi nisu protiv promena, oni su protiv toga da se oni sami menjanju.

Osnovne metode i tehnike za uspešno implemenitiranje promena i smanjenja otpora su:

- **Obezbediti učestovanje više ljudi u proces sprovođenja promena.** Ukoliko više ljudi učestvuje na poslovima uvođenja promena to će biti veća naklonost za sprovođenje istih.
- **Izbegavati iznenađenja.** Održavati sve ljude dobro informisanim o pitanjima u vezi promenama, kao što su: Zašto su ove mere neophodne? Koji su ciljevi?
- **Treba dati vremena promenama.** Važno je da se ljudima da dovoljno vremena kako bi se privikli na promene. To je moguće postići korišćenjem pilot projekata kako bi se ilustrovali efekti promena ili putem poseta drugim organizacijama koje su već implementirale slične promene.
- **Direktno upravljati promena.** Kad neka osoba pokazuje otpor prema nekoj od promena, ta osoba ne treba da se zanemari. Ako se ona zanemari, postoji rizik da se otpor širi i da postane jači (*Senge, 1990*).
- **Garancija protiv gubitka posla.** Ako zaposleni dobiju garanciju da neće izgubiti posao nakon sprovođenja promena i da će im zarada ostati ista, onda će oni podržati promene.
- **Utvrđivanje korisnih običaja i neformalnih odnosa.** Ako se u procesu uvođenja promena sačuvaju svi postojeći običaji i neformalni odnosi, onda će otpori prema promenama biti manji.
- **Osiguranje konsultovanja zaposlenih.** Ukoliko se menadžment redovno konsultuje sa zaposlenima oko promena koje se uvode, onda i zaposleni doživljavaju promene kao svoj poduhvat i oni će aktivno učestvovati u procesu uvođenja istih.
- **Odobranje pregovaranja.** Ukoliko menadžment i zaposleni uspostave proces pregovaranja, to može znatno da utiče na rezultat uvođenja promena. Ipak pregovaranje, kao način smanjenja otpora prema promenama, ne treba da ima prioritet u odnosu na druge metode smanjenja otpora.
- **Izgradnja poverenja.** Ukoliko menadžmeri uživaju poverenje kod zaposlenih, onda su zaposleni spremni da ih podrže i prate u procesu sprovođenja promena, čime se stvaraju uslovi za smanjenje i otklanjanje otpora.

Otpor prema promenama može da se smanji primenom jedne ili kombinacijom dve ili više metoda i tehnika.

Daft (*Daft*) (2001) je takođe razmatrao problem rešavanja otpora prema promenama i to kao jednu od sedam faza u okviru tehnika za uvođenje organizacionih promena. Po njemu, za smanjenje otpora prema promenama treba primeniti sledeće tehnike:

- ***Izjednačavanje sa potrebama i ciljevima korisnika.*** Ukoliko se promene podudaraju sa interesima i ciljevima korisnika, one će se realizovati bez nekih većih otpora, i obrnuto.
- ***Komunikacija i obrazovanje.*** Zaposleni treba da budu informisani o promenama i treba im omogućiti dodatno obrazovanje i obuku kako bi se lakše privikli na promene koje će se realizovati.
- ***Participacija i uključivanje zaposlenih.*** Uključenjem zaposlenih u proces uvođenja promena smanjuje se otpor jer zaposleni doživljavaju promene kao nešto na čemu i sami rade i učestvuju, a ne kao nešto što im je nametnuto od strane menadžmenta.
- ***Prisila i prinuda.*** Ovu tehniku treba primeniti samo u izuzetnim slučajevima, kada su sve druge tehnike iscrpljene. Ona obuhvata pretnje otpuštanjem zaposlenih ili njihovim premeštanjem na druga radna mesta koje im ne odgovaraju i dr.

Sve navedene metode i tehnike za smanjenje otpora zaposlenih prema promenama imaju za cilj prvenstveno pridobijanje zaposlenih za promene. Praksa je pokazala da ukoliko menadžment organizacije dobro pripremi zaposlene za planirane promene i omogući njihovo aktivno učestvovanje u tom procesu, onda samo sprovođenje promena teče bez nekih većih otpora i problema.

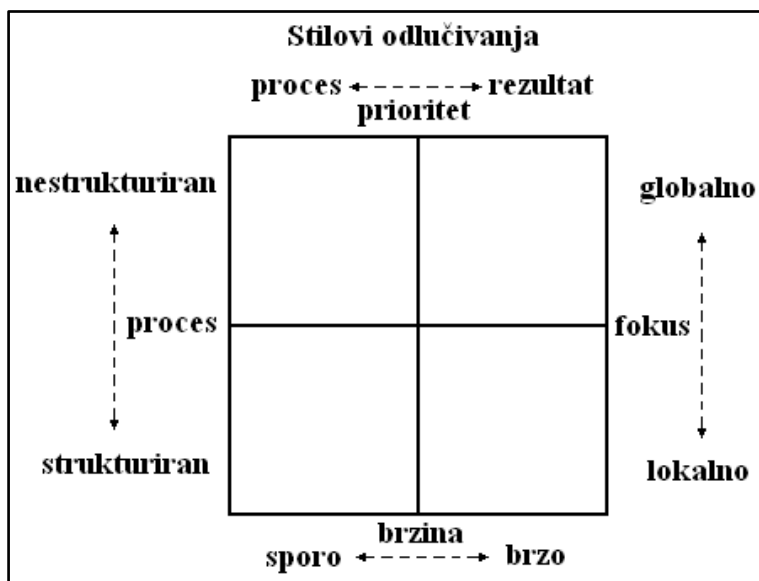




## 10. PROBLEMI U KOMUNICIRANJU – NERAZUMEVANJE

Uticao komunikacija na promene predstavlja jedan proces koji podrazumeva donošenje ispravnih odluka i njihovo efikasno sprovođenje. To podrazumeva prvo, formiranje komplementarnog tima koji je sposoban da donosi pravilne odluke. Komplementarni tim treba da se sastoji od ljudi različitih stilova rada, gde će se svako mišljenje uvažavati i gde će svi učiti od drugih. Međutim, u tom timu će se javljati i konflikti koji moraju da budu konstruktivni, odnosno da odluku podignu na jedan viši, kvalitetniji nivo.

Shodno tome, komunikacija ima veliku ulogu, s obzirom da je ona vrlo važan aspekt upravljanja (*Kitchen i Daly, 2002*). Menadžer treba da ima sposobnost dobrog komuniciranja i ubeđivanja drugih da mu se pridruže kako bi ostvario svoje ciljeve. Na slici 10.1. dat je dijagram koji opisuje uticaj različitih stilova odlučivanja na komuniciranje.

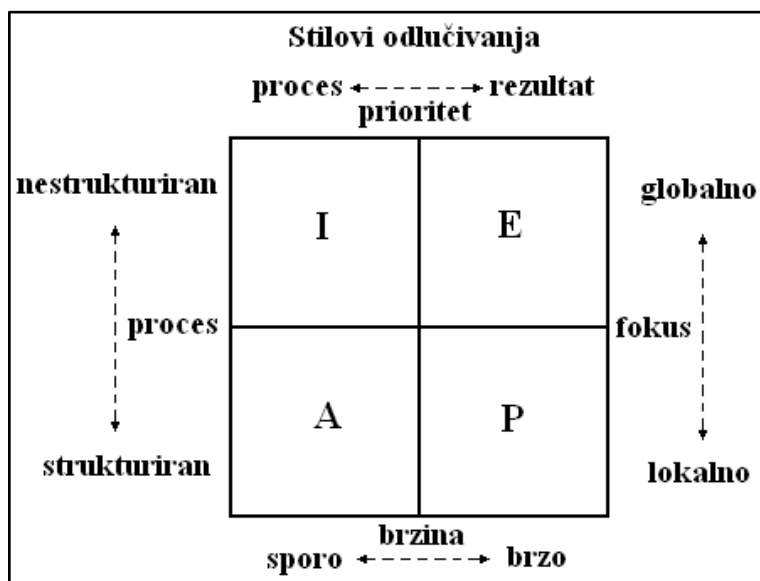


Sl. 10.1. Dijagram uticaja stilova odlučivanja na komuniciranje (*Adižes, 2005*)

U gornjem delu dijagrama dati su prioriteti, odnosno ono što je prioritetno za donosioca odluke. Na desnoj strani dijagrama data je orijentacija na rezultate, odnosno na *šta* i *zašto*. Globalni aspekti su dati na vrhu, a lokalni na dnu. Na levoj strani dijagrama data je orijentacija na proces ili na *kako* i *ko*. Kao što se vidi, procesi mogu biti nestrukturirani, koji

dovode do lutanja menadžera prilikom donošenja odluka i strukturirani gde se ljudi ponašaju „linearno“, odnosno gde je donošenje odluka sistematičan proces. Na dnu dijagrama prikazana je brzina kojom ljudi donose odluke. Brzina može biti spora (leva strana dijagrama) i brza (desna strana dijagrama).

Ako se dijagram koji opisuje uticaj različitih stilova odlučivanja na komuniciranje kombinuje sa različitim tipovima menadžera, dobija se sledeći dijagram koji je prikazan na slici 10.2.



*Sl. 10.2. Dijagram kombinacije tipova menadžera i uticaja stilova odlučivanja na komuniciranje (Adižes, 2005)*

Kao što se vidi sa dijagrama (slika 10.2.) svaki tip menadžera odgovara određenom kvadratu na datom dijagramu.

Integrator (I) je spor, nestrukturiran i usmeren na proces. On ima globalni pogled na stvari i može se uvek promeniti i prilagoditi novonastaloj situaciji. Sa druge strane, preduzetnik (E) je brz, strukturiran i usmeren na rezultate. On je fokusiran na posao i pruža maksimum da ga završi. Administrator (A) ima strukturiran, lagani stil usredsređen na proces i detalje, a proizvođač (P) ima globalni, najpokretljiviji, nestrukturiran stil donošenja odluka.

Kada se pogleda dijagram i različiti stilovi menadžera, jasno je zašto se među njima javljaju konflikti. Na primer, preduzetnik (E) biće najčešće u konfliktu sa administratorom (A) koji se na datom dijagramu nalazi

dijagonalno od njega. Razlog leži u tome što je preduzetnik veoma brz, agiln, pun ideja i odmah kreće sa radom, a sa druge strane, administrator je spor i treba mu vremena da obradi svaku ideju koju lansira preduzetnik. Ako preduzetnik stalno predlaže nove ideje, ubrzo administrator ne može da ga prati, povlači se i pušta ideje da proleću kraj njega. Ovo ćutanje administratora preduzetnik pogrešno tumači kao njegovo slaganje. Takođe, preduzetnik retko kada govori o dimenziji *kako*, odnosno o problemima izvršenja koji su najvažniji za administratora, već samo govori o dimenziji *zašto* će se nešto uraditi.

Kada komuniciraju, administrator je sklon kompletnoj i često prekomernoj analizi problema, počev od njegovog nastanka do sadašnjosti. Sa druge strane, preduzetnik ne voli da se vraća u prošlost, već gleda samo u budućnost koju pak vidi samo uopšteno i koju ne može jasno da opiše i prenese drugima. Zbog svega toga, njihovo komuniciranje se najčešće završava konfliktom u kome je svaka strana povređena, preduzetnik jer ne može da sluša sve detalje problema, a administrator jer se oseća nipodaštavanim, napuštenim i iskorišćenim.

Ako se na isti način posmatraju proizvođač (P) i integrator (I), jasno je da su i oni veoma skloni konfliktima. Proizvođač je brz, orijentisan na zadatak i nije osetljiv, a sa druge strane, integrator želi da uspori stvari i on obraća pažnju na ljude. Zbog toga, proizvođač vidi integratora kao slabu i sporu ličnost koja je neosetljiva prema onome što organizacija treba da uradi, a integrator doživljava proizvođača kao grubu i neosetljivu osobu prema drugima.



## 11. KOMUNICIRANJE SA LJUDIMA RAZLIČITIH STILOVA

Komunicirati sa ljudima u jednoj organizaciji podrazumeva komuniciranje sa nadređenima, sa saradnicima i sa podređenima (*Proctor i Doukakis, 2003*).

Dobar način komuniciranja je kada menadžer prodaje ideje upotrebljavajući pri tome samo svoj uticaj, a ne i ovlašćenje ili moć.

Svaki zaposleni u organizaciji ima sopstveni stil rada, ponašanja i komuniciranja. Zbog toga, važno je da menadžer proceni stil svakog s kime će komunicirati i da se tokom komunikacije prilagodi stilu sagovornika, jer će u tom slučaju rezultat razgovora biti najbolji. Menadžer treba da se raspita kojim poslom se bave ljudi s kojima će komunicirati, koju poziciju zauzimaju u organizaciji, itd. Na primer, ako ljudi rade u marketingu, verovatno pripadaju tipu preduzetnika (E), ako rade u prodaji verovatno su tip proizvođača (P), a ako rade u računovodstvu, najverovatnije pripadaju tipu administratora (A).

Shodno tome, ako se razgovara sa proizvođačem (P), treba imati u vidu da su oni brzi u donošenju odluka, da nikad nemaju dovoljno vremena i da su najverovatnije trenutno opterećeni rešavanjem nekog problema. Prilagoditi se ovom tipu podrazumeva da se za najviše pet do deset minuta obavi razgovor, pri čemu treba početi od završetka argumenta, od suštine, a kasnije razgovarati o detaljima.

Ukoliko je osoba ekstremni usmljeni jahač, a ne samo proizvođač onda treba nastupiti tako da mu se odmah predoči da postoji problem, što je za njega legitimni razlog da odvoji vreme za razgovor. Suština je u tome da problem mora da bude kriza i nedostatak vremena, ali uz postojanje inicijative za rešavanje datog problema.

Kada se razgovara sa administratorom (A), odnosno birokratom treba imati u vidu da je njegov stil spor i usredsređen na proces, tako da njega više interesuje *kako* treba nešto uraditi od onoga *šta* treba uraditi. On više ceni formu od funkcije. Prvo što treba uraditi jeste zakazati sastanak i reći mu temu tog sastanka, jer on ne voli iznenađenja. Na taj način, on dobija na vremenu i može da se spremi za razgovor i za rešavanje problema.

Zbog svega toga, pri razgovoru sa ovim tipom treba znati kako usporiti tempo i prilagoditi se njegovom tempu. Na sastanku treba pažljivo izložiti ideje u skladu sa time kako administrator sve to prati. Kada administrator postavlja pitanja, tu se najčešće radi o izvršavanju. Njegova pitanja treba usvojiti, ali ne treba odmah diskutovati o njima da ne bi diskusija skrenula na sporedni kolosek. Kada je završen razgovor o problemu, tada treba preći na pitanja administratora. Prvo treba razumeti *šta* i *zašto* pre nego što se pređe na *kako*. Ako se tako postupa, može se videti da je administrator bio u pravu u vezi sa određenim pitanjima koje je postavio i koja se uglavnom odnose na izvršenje, a koja mogu promeniti ideju, a nekada je i poništiti.

Kada se razgovara sa administratorom, treba strogo voditi računa o dogovorenom vremenu trajanja sastanka jer on ne voli neplanirane produžetke. Takođe, za administratora je vrlo važno da brojke i podaci budu tačni. Najmanja greška ili zaokruživanje može kod administratora da stvori nepoverenje u sagovornika koje je kasnije nemoguće ispraviti.

Uprkos svemu, administratori su vrlo važni u organizaciji, jer su oni neophodni kod formiranja komplementarnog tima, pogotovu kada u organizaciji postoje jake osobe koje pripadaju tipu preduzetnika (E).

Kada se komunicira sa osobom tipa preduzetnika (E), treba znati da se on opire svakoj ideji koja nije njegova. Zbog toga, treba nastupiti tako da svaka ideja koja se predlaže izgleda kao da je njegova. U suprotnom, preduzetnik odbacuje i problem i rešenje kao pogrešno. On jednostavno ne prihvata nijedno rešenje gde ne može ništa lično da doprinese.

Razlog je u tome što se on, ako se ne konsultuje i ne uključuje u rešavanje problema, oseća ignorisanim i nepoštovanim, van tokova i poslova u organizaciji. On očekuje da uvek bude uključen u probleme i rešenja i zbog toga mu treba omogućiti da uvek daje svoj pečat ovom procesu. Zbog toga, nikad mu ne treba prilaziti sa završnom definicijom problema i rešenjem tog problema i zahtevati da se samo složi sa njima. Uvek treba ostaviti pitanje krajnje odluke otvorenim i iskoristiti njegovu kreativnost za donošenje odluke, pri čemu on doživljava odluku i rešenje kao njegove.

Na kraju, kada se razgovara sa integratorom (I), treba znati da on očekuje pristanak svih važnih ljudi, odnosno politički konsenzus pre nego što i on da saglasnost za rešavanje problema. Zbog toga, pre nego što se razgovara sa integratorom, treba obaviti razgovor sa svim važnim ljudima u organizaciji i dobiti njihovu saglasnost za primenu rešenja problema koji je aktuelan. Drugim rečima, treba integrisati sve ove ljude i tek onda razgovarati sa integratorom. Kada se postupa na ovaj način i kada se sve to

predoči integratoru, onda i on bez protivljenja daje saglasnost za primenu predloženog rešenja.

Na osnovu izloženog, vidi se koliko je značajno pravilno protumačiti ličnost sa kojom treba obaviti razgovor (*Nelissen i Selm, 2008*). Svaka greška može stvoriti nove konflikte u organizaciji koji su po pravilu uvek destruktivni.

Svaki menadžer treba da obrati pažnju na razlike između ljudi sa kojima komunicira i mora postupiti sa njima u skladu sa njihovim stilovima. Dati pristup mora da obuhvati proces planiranja sistema nagrađivanja, zapošljavanja, unapređenja, procenjivanja, definisanja zadataka i dr.

Za dobru komunikaciju potrebna je određena veština jer razni ljudi razumeju iste reči različito. Takođe, oni imaju različite potrebe koje treba zadovoljiti. Zbog toga, menadžer mora stalno da se prilagođava i menja svoj stil sve dok ga ljudi sa kojima komunicira potpuno ne razumeju.

Svaki tip sagovornika ima različito ponašanje u konfliktnim situacijama i tada najviše treba obratiti pažnju na način komuniciranja sa tom osobom, jer od toga zavisi rešenje te situacije.

Kada proizvođač (P) izgubi kontrolu, on počinje da se ponaša kao mali diktator. Više ne sluša nikoga i izdaje naredenje šta treba uraditi i time završava diskusiju. Kada administrator (A) izgubi kontrolu, on postaje sasvim miran, ignoriše sagovornika i nastavlja po sopstvenom rasporedu. Sa druge strane, kada integrator (I) izgubi kontrolu, on se pokorava, prilagođava se situaciji i ponaša se shodno njoj. Najgore se ponaša preduzetnik (E) u konfliktnoj situaciji. On tada napada sagovornika, ponižava ga javno, da bi sutradan zaboravio celu stvar i ponašao se sasvim normalno.

Kada se javi konfliktna situacija na sastanku, onaj ko najviše može da kontroliše situaciju treba odmah da zaustavi diskusiju. Nakon pauze, kada se situacija smiri, treba naći razlog zbog čega je došlo do konflikta i zbog čega se druga strana osetila ugroženom. Nakon raščišćavanja tog spornog pitanja sastanak može da se nastavi. To znači da, kada se javi nekontrolisano ponašanje, treba odbiti nastavak diskusije iako tada mnogi žele suprotno. Na primer, proizvođač (P) i preduzetnik (E) biće uznimireni i tražiće da se problem reši, jer oni mrze neprijatnost i žele da se što pre nje oslobode. Ali ne treba popustiti. Situacija mora da se ohladi, zatim mora da se diskutuje o uzroku konflikta i tek onda treba nastaviti sa sastankom. Ovakvo ponašanje zahteva veliku samodisciplinu menadžera koji vodi sastanak.

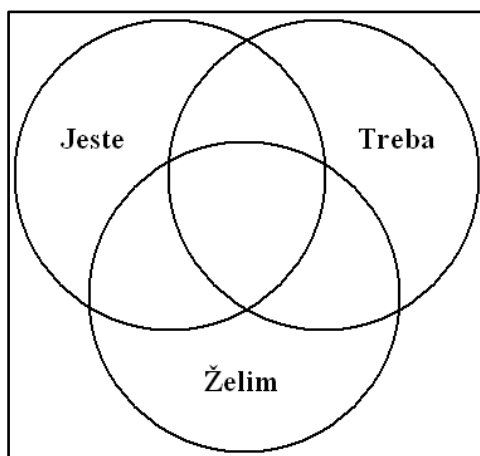




## 12. OPAŽANJE I SHVATANJE REALNOSTI

Na osnovu prethodnih razmatranja, vidi se da se razni ljudi ponašaju i misle različito. Takođe, brzina sa kojom ljudi postupaju sa informacijama i dolaze do zaključaka je različita. Prilikom donošenja odluka ljudi imaju različite prioritete. Da bi menadžer bio uspešan u takvom okruženju, on mora da nauči da misli na način na koji misle drugi ljudi i da govori jezikom koji oni razumeju (*Rad i Yarmohammadian, 2006*).

Svet, ili realnost može biti shvaćen na tri različita načina, ili u bilo kojoj kombinaciji ta tri načina – slika 12.1.



*Sl. 12.1. Dijagram tri načina shvatanja realnosti (Adižes, 2005)*

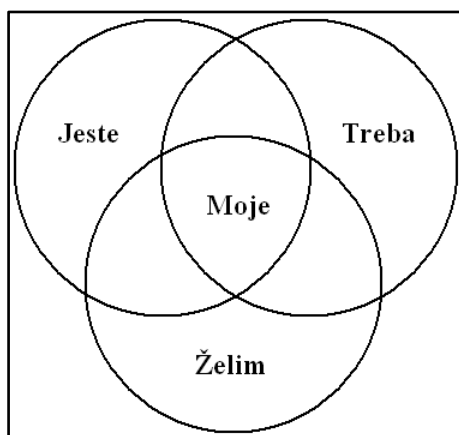
Realnost se može predstaviti pomoću tri parametra – *jeste*, *treba* i *želim*, koji su na slici 12.1. prikazani pomoću tri kruga.

Prva predstava realnosti je krug *jeste*, koji označava sadašnjost, odnosno sadašnju realnost. To je ono što se događa ovog trenutka. Druga predstava realnosti je krug *treba*. To je ono što bi trebalo da bude, odnosno ono što osoba misli da treba da uradi, a da to nije ono što radi sada. Na kraju, treća predstava realnosti je krug *želim*. On predstavlja ono što osoba želi da uradi, ali to nije ono što sada radi, ili što treba da uradi.

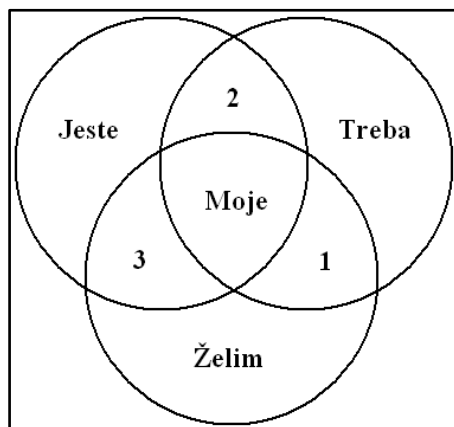
Ove tri predstave realnosti su u stalnoj konfliktnoj situaciji. Ono što *jeste*, odnosno ono što se sada čini je protiv onoga što se smatra da bi trebalo učiniti, a sve to zajedno je protiv onoga što se želi učiniti.

Novi pojam koji treba dodati ovim predstavama realnosti je pojam *moje* koje se može pozicionirati na dijagramu gde se ova tri kruga ukrštaju – slika 12.2. Pojam *moje* sadrži sva tri navedena pojma, odnosno u tom pojmu je ono što *jeste*, što *treba* i što se *želi* jedno isto. Menadžeri teže ka tome da stanje *moje* traje stalno. Međutim, to je vrlo teško održati i kada se izgubi to stanje nastaju konflikti i frustracije.

Ako se detaljno analiziraju sva polja na dijagramu (slika 12.3.), onda se mogu videti svi aspekti upravljanja u svetlu problema i frustracija koji se mogu javiti.



Sl. 12.2. Dijagram tri načina shvatanja realnosti sa pojmom *moje* (Adižes, 2005)



Sl. 12.3. Dijagram tri načina shvatanja realnosti sa obeleženim poljima problema upravljanja (Adižes, 2005)

Polje na dijagramu koje je obeleženo brojem 1 predstavlja prostor u kome *treba* da bude ono što menadžer *želi*, ali to nije slučaj. Na primer, to je situacija kada menadžer želi da se određeni ljudi u organizaciji ponašaju disciplinovano i oni bi trebalo da se ponašaju na takav način, ali se to ne

dešava. Zbog toga se menadžer oseća uznemireno i to može stvoriti konflikt između njega i tih ljudi.

Polje broj 2 na dijagramu takođe, predstavlja oblast gde se mogu javiti konflikti i problemi. U ovom polju ono što *treba* da bude u stvari i *jeste*, ali menadžer *ne želi* da to bude na takav način. Na primer, kupac vraća robu jer je neodgovarajućeg kvaliteta i ona treba biti vraćena, ali menadžer ne želi da to prihvati jer to povećava troškove poslovanja i ruši ugled organizacije. Zbog toga, menadžer se oseća frustriranim i nemoćnim da bilo šta učini.

Polje broj 3 na istom dijagramu predstavlja oblast gde menadžer radi ono što želi, mada zna da da to ne bi trebao da radi. Na primer, menadžer kupuje skup i luksuzan nameštaj za svoju kancelariju, jer to želi, iako zna da ne bi trebao toliko da troši na to i da postoje urgentnije stvari za nabavku.

Mnogi menadžeri mešaju *jeste*, *treba* i *želim*, jer različiti (PAEI) stilovi opažaju i shvataju realnost različito.

Preduzetnički tip (E) uvek polazi od *želeti*. On meša *želeti* sa onim što *jeste*. Pošto on to *želi*, on smatra da je to *tako*, odnosno za njega je njegova želja realnost.

Administrator (A) meša ono što bi *trebalo* da bude sa onim što *jeste*. Na primer ako on uloži napor koji bi trebao da da neko rešenje, on smatra da je rešio problem. Međutim problem je rešen samo ako napor daje rezultate.

Proizvođač (P) shvata *jeste* kao *jeste*. Za njega nisu važni ni *želim* ni *treba*.

Integrator (I) se trudi da razume razlike i šta razni ljudi govore jer on nema neki određen pristup pomoću koga dolazi do realnosti. On se stalno prilagođava i teško je shvatiti šta on veruje da *jeste*, ili šta *želi* ili šta veruje da bi *trebalo* da bude.

Da bi se ove razlike prevazišle, tokom razgovora, kao i na sastancima treba insistirati da se reči *jeste*, *želim* i *treba* upotrebe u njihovom bukvalnom smislu.

Svako planiranje treba da počne sa *želim*. Onaj ko planira mora da ima realnu viziju onoga što želi postići, koja se može ostvariti. Nakon planiranja, odnosno *želim* dolazi *treba*. To pokreće ono što je planirano ka ciljevima koje treba dostići. Kada se ostvare ciljevi, dobija se nova realnost, odnosno novo *jeste* – slika 12.4.



Sl. 12.4. Redosled upravljanja od planiranja do završtka realizacije (Adižes, 2005)

Ako se tokom realizacije ne ostvaruje plan zbog nastalih odstupanja, onda je najgore rešenje ignorisati to što ne uspeva. Na primer, preduzetnik (E) koji je tip palikuće, najčešće ignoriše realnost. On ostaje vezan za inicijativu koja ne može da se ostvari i tako, korak po korak, ruši i ono što je do tada izgradio teškim radom. Drugim rečima, on odbija da prepozna ono što *jeste*, već se isključivo drži ideje *želim*.

Da bi se stvari promenile, prvo treba prihvatiti realnost, odnosno ono što *jeste*. Dokle god se menadžer bori protiv sadašnjosti on neće imati snage da krene ka budućnosti. Kada jednom prihvati sadašnjost, on će imati na raspolaganju celokupnu svoju energiju za realizaciju promena. Zbog toga, svaka promena mora početi od *jeste*. Nakon toga, u skladu sa onim što *jeste*, treba odrediti šta se *želi*, a zatim šta *treba* da se uradi. Redosled promene situacije je dat na slici 12.5.



*Sl. 12.5. Redosled upravljanja promenom situacije (Adižes, 2005)*

### **13. PRETVARANJE RADA KOMISIJA I ODBORA U TIMSKI RAD**

Kada se govori o uticaju ljudskog faktora na donošenje odluka, dati proces se sastoji iz tri dela. Prvi deo se odnosi na to kako uspostaviti uspešan dijalog, drugi deo se odnosi na to kako rešavati različita shvatanja realnosti, a treći deo je kako uspešno voditi sastanke. Prvi i drugi deo ovog procesa su razmatrani u prethodnim poglavljima, tako da će se u narednom tekstu razmatrati poslednji, treći deo ovog procesa – kako voditi sastanke.

Uspešno vođenje sastanka u organizaciji prethodi postojanje timskog rada koji je zavisan od međusobnog poštovanja i poverenja između zaposlenih (*Scott et al., 2012*). Poštovanje znači prihvatanje suverenosti druge strane. A sa druge strane, bez poštovanja pravila ponašanja koja su uzajamno priznata od svih u organizaciji, ne postoji uzajamno poštovanje i poverenje. Drugim rečima, do timskog rada se dolazi kada se svi učesnici pridržavaju određenih pravila. Shodno tome, u organizaciji treba suzbijati sve što izaziva nepoverenje, a sve što ojačava poverenje i poštovanje treba da se podstiče. Organizaciji je potrebno poštovanje razlika i postojanje poverenja u samu organizaciju. Potrebne su joj ujedinjene i sinhronizovane razlike i harmonija.

Da bi se definisala data pravila, treba se osloniti na proces administriranja (A) i integrisanja (I).

Ako se uspešno promeni struktura organizacije i zaposleni nauče pravila ponašanja kojima se podržava uzajamno poverenje i poštovanje, onda su odnosi u toj organizaciji harmonični i stabilni uz postojanje trajnog uzajamnog poverenja i poštovanja među zaposlenima (*Allen i Rogelberg, 2013*).

Pravila su neophodna kod vođenja sastanaka jer ona imaju zadatak da povećaju efikasnost i efektivnost rada na sastanku i donošenje ispravnih odluka i zaključaka.

Prvo pravilo kod vođenja sastanaka je poštovanje početnog vremena sastanka. Naime, sastanci retko počinju na vreme. Ljudi koji dolaze na vreme će se zbog toga osećati nelagodno. Važni ljudi najčešće kasne i to tako da najvažniji menadžer dolazi poslednji. Ako neko od zaposlenih dođe posle njega, on će to smatrati uvredom. Zbog toga je neophodno uvesti pravilo po kome sastanci moraju uvek da počnu na vreme. To ukazuje na međusobno poštovanje svih koji učestvuju na sastanku.

Ipak, zakašnjenje se može tolerisati do deset minuta, ukoliko oni koji kasne plate dogovorenu kaznu za svaki minut zakašnjenja. Ovo plaćanje kazne je više simbolički akt nego finansijsko kažnjavanje. Cilj kažnjavanja je da oni koji kasne budu svesni da su prekršili pravila. Oni ne moraju da objašnjavaju zašto su zakasnili, ma koliko je to bilo opravdano, ali plaćanje kazne je obavezno.

Sledeće pravilo se odnosi na one koji govore na sastanku. Kada ljudi govore, oni misle o onome šta su rekli čak i kada su prestali da govore. Oni se preslišavaju u sebi, proveravajući da li su rekli ono što su hteli da kažu. Ako im se neko drugi obraća, oni ga čuju, ali ga ne slušaju jer mentalno, oni još uvek slušaju sami sebe. Posle nekoliko sati provedenih na sastanku, svi ljudi slušaju samo sebe, a ne druge i sastanak se ne razvija u željenom pravcu.

Rešenje ovakve situacije je upravo u primeni ovog (drugog) pravila. To pravilo se oslanja na to da ljudi mogu da govore onoliko dugo koliko žele. Mogu čak i da stanu i promisle o onome što su rekli i da, nakon pauze, nastave da govore. Niko ne sme da ih prekine tokom govora. Kada završe, oni trebaju da pogledaju u desno, što je unapred dogovoreni znak da su završili i da oni koji žele da govore trebaju da dignu ruku. Tada osoba koja je završila sa govorom daje reč prvoj osobi sa njene desne strane koja je digla ruku. Pri tome, ona je proziva po imenu.

Cilj ovog pravila se sastoji u tome da naredni govornik počne sa govorom tek kada je prethodni završio, odnosno kada je rekao sve što je hteo. Znak da je sve rekao i da je prestao da razmišlja o svom govoru je to što se bez problema setio imena sledećeg govornika kome je dao reč. Ako ima problema sa imenom, to znači da on još nije prestao da razmišlja. U tom slučaju, on ne treba da žuri, jer je potrebno određeno vreme dok se ne seti imena, a ako je neophodno, može i da se vrati na ono što je rekao i da još jednom promisli da li je završio, odnosno da li je rekao sve što je hteo. Kada se vrati iz razmišljanja i kada se seti imena osobe sa svoje desne strane koja je digla ruku, on je spreman da sluša i da bude prisutan na sastanku.

Pravilo da se uvek daje reč prvoj osobi sa desne strane koja je digla ruku se primenjuje kako bi svi mogli da dobiju potrebno vreme da govore. U suprotnom, sastancima bi dominirali osobe tipa (P) – proizvođači rezultata i osobe tipa (E) – preduzetnici, jer je njima najbitnije da stanu za govornicom. Pri tome, oni će najčešće predlagati poluzavršene i polurazrađene ideje, čime neće značajnije doprineti sastanku, već suprotno, izazvaće dodatne tenzije uz borbu ostalih da dobiju reč. Prozivanjem prve osobe sa desne strane svi imaju šansu da kažu ono što žele, dok ostali moraju da čekaju svoj red.

Čekanjem ljudi se uče toleranciji i strpljenju, a bez njih nema uzajamnog poštovanja koje je izuzetno bitno za timski rad. Naime, dok čekaju svoj red, ljudi postaju postepeno strpljivi, a dok postaju strpljivi, kod njih se razvija i tolerancija prema ostalim govornicima.

Za razliku od ljudi tipa (P) i (E), koji su brzi i koji bi dominirali sastancima, ljudima tipa (A) – administratorima treba vremena da promisle o onome što bi rekli. Sa druge strane, ljudi tipa (I) – integratori najradije ne bi nikad govorili na sastancima, već bi samo slušali ostale.

Navedene osobine različitih ljudi svakako bi doprineli stvaranju konflikata na sastancima. Na primer, ljudi tipa (E) i (P) bi smatrali da ljudi tipa (A) i (I) ne doprinose ničemu, da su nezainteresovani i kod njih bi se javila velika netrpeljivost prema njima.

U suprotnom, kada svi imaju šansu da govore, ljudi tipa (E) i (P) bi shvatili da i osobe tipa (A) imaju dobre ideje i da i oni mogu značajno da doprinesu sastanku.

Da bi ovo pravilo moglo da funkcioniše, i ovde je neophodno uvesti određene kazne za njeno nepoštovanje. Svako ko upada u reč onome ko govori mora da plati unapred dogovorenu kaznu. Na taj način se osigurava da sastanak bude uspešan.

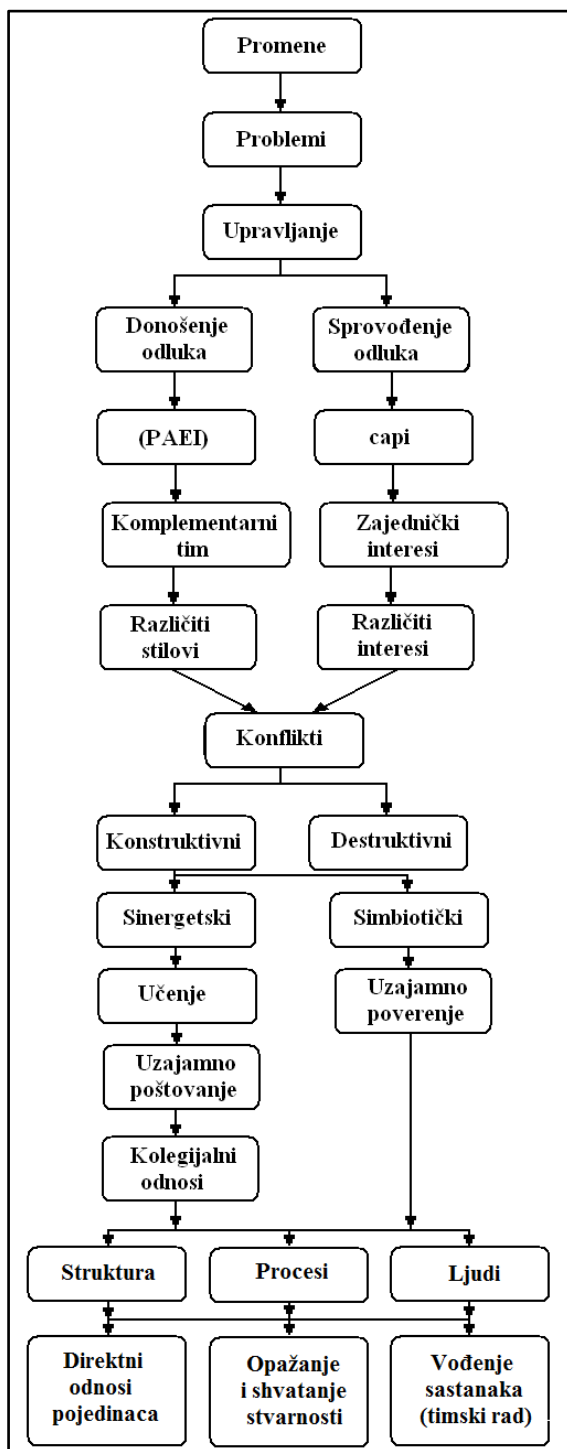
Ako sistem novčanih kazni ne deluje, onda se primenjuje pravilo da oni koji upadaju u reč gube red da govore. Ovo pravilo se primenjuje kod ekstremnih ljudi koji su najčešće tipa (E). Oni ne mare za kazne i žele po svaku cenu da kažu ono što misle. Primenom pravila da gube red da govore svaki put kada nekom upadnu u reč, oni uče da se smire i da poštuju pravila koja važe za sve članove tima na sastanku.

Na sastancima vrlo važnu ulogu imaju oni koji vode sastanak. Dobro je da ti ljudi budu integratori (I). Oni vode sastanak, brinu se o poštovanju navedenih pravila i, ono što je takođe veoma važno, ne dozvoljavaju da se menja tema i razlije tok diskusije u nekoliko različitih pravaca. Oni mogu da prekinu tok sastanka i da vrate diskusiju u željenom pravcu, shodno dnevnom redu rada.

Kada se sastanci vode u skladu sa napred određenim pravilima, osigurava se da će svako imati priliku da govori, da će imati dovoljno vremena da kaže sve ono što misli, da ga niko neće prekidati dok govori i da će imati priliku da proveri da li je rekao sve što je želeo. Shodno tome, ostali mogu jasno da ga čuju i da ga razumeju bez problema.

Ovim putem se stvara klima uzajamnog poverenja i poštovanja u organizaciji.

Na slici 13.1. prikazan je kompletan dijagram upravljanja koji uzima u obzir sve navedene elemente uspešnog rada menadžera.



Sl. 13.1. Kompletan dijagram upravljanja (Adižes, 2005)



## **14. UPRAVLJANJE PROMENAMA I DRUGE MENADŽMENT DISCIPLINE**

### **14.1. UPRAVLJANJE PROMENAMA I STRATEŠKI MENADŽMENT**

Strateški menadžment i upravljanje promenama su dve naučne menadžment discipline koje su međusobno povezane i uslovljene. Strateški menadžment kao specijalizovana menadžment disciplina se bavi analizom organizacije i okruženja, predviđanjem budućih događaja, definisanjem vizije, misije i strateških ciljeva, zatim izborom i realizacijom strategija kojima se ostvaruju strateški ciljevi i strateškom kontrolom napredovanja organizacije ka strateškim ciljevima (*Cole, 1994*). Drugim rečima, strateški menadžment se bavi načinom stalnog prilagođavanja organizacije okruženju koje se stalno menja (*Hussez, 1982*). Ovo prilagođavanje se vrši izborom odgovarajućih strategija i njihovom realizacijom čime se ostvaruju strateški ciljevi, odnosno čime se organizacija maksimalno prilagođava novonastalim situacijama u okruženju (*Jacobs, 1994; Johnson i Scholes, 1988; Jovanović, 1999*).

Na osnovu ovoga, može se reći da su promene osnov strateškog menadžmenta i da se realizacija strateških ciljeva vrši primenom niza neophodnih promena u organizaciji. Ove promene omogućavaju kontinuirano prilagođavanje organizacije nastalim promenama u okruženju čime se ostvaruju njeni strateški ciljevi. Strategije kojima organizacija definiše načine ostvarenja strateških ciljeva se sastoje od postupaka definisanja, planiranja i uvođenja odgovarajućeg skupa promena u organizaciji. Na taj način, strateško upravljanje se može definisati kao jedan proces neprekidnog uvođenja promena u organizaciji sa ciljem njenog odgovarajućeg prilagođavanja promenljivoj okolini, čime se obezbeđuje njen opstanak i razvoj.

Sličnost i kompatibilnost između upravljanja promenama i strateškog menadžmenta se ogleda u tome što oba ova procesa imaju sličan upravljački pristup, a to je određivanje budućih ciljeva organizacije, određivanje razvojnih poduhvata, odnosno strategija za realizaciju planiranih ciljeva, sama realizacija definisanih poduhvata i strategija i praćenje i kontrola realizacije.

Obe navedene menadžment discipline polaze od analize i dijagnoze postojećeg stanja u organizaciji i okruženju. Dobro urađena analiza i dijagnoza stanja ukazuje na potrebu za promenama, kao i definisanje i izbor promena koje su neophodne u organizaciji. Analiza postojećeg stanja u organizaciji može se uraditi putem odgovarajućih tehnika i metoda, kao što su ankete, intervjui, statističke analize, funkcionalne i uporedne analize i dr. Na primer, funkcionalne i uporedne analize koriste ankete i upitnike koji su koncipirani na odgovarajući način, čime oni obezbeđuju potrebne informacije o stanju u organizaciji i o potrebnim promenama koje treba realizovati.

Takođe, za analizu stanja u organizaciji može da se koristi i SWOT analiza, koja je standardni metod kod strategijskog menadžmenta. Ova analiza omogućava tačno određivanja koje su snage organizacije, a koje su slabosti, zatim koje su šanse, a koje su pretnje po organizaciju. Na taj način, organizacija može da dobije potrebne informacije u vezi promena koje su neophodne.

Strateški menadžment kojim se realizuju razne strategije obuhvata mnoge i duboke promene u organizaciji. On najčešće podrazumeva organizacione promene u smislu poboljšanja organizacije i novi pristup upravljanju saglasno ovim promenama. Takođe, primena strategija dovodi do uspostavljanja nove poslovne kulture u organizaciji, kako kod svih zaposlenih, tako i kod menadžera organizacije.

Da bi promene bile uspešne uslov je da se pravilno definišu postupci ili strategije za uvođenje promena i da se obezbedi adekvatan menadžerski ili konsultantski kadar koji će upravljati sprovođenjem ovih promena u organizaciji. Postupak za uvođenje promena kojima se realizuju strateški ciljevi treba da se sastoji iz nekoliko faza i to:

- precizno definisanje neophodnih promena,
- određivanje mesta u organizaciji gde su promene neophodne,
- planiranje očekivanih rezultata promena,
- objašnjavanje promena i njihovih posledica zaposlenima, i
- izrada termin plana uvođenja promena.

Navedene faze uvođenja promena realizuju menadžeri organizacije zajedno sa zaposlenima. Oni moraju da se angažuju i da konkretnim radom sprovode promene, otklanjaju otpore promenama, kontrolišu sprovođenje promena, analiziraju postignute rezultate, itd.

Na osnovu toga se može videti da u ovom procesu menadžeri imaju ključnu ulogu i da od njih zavisi da li će organizacija uspešno realizovati

strateške ciljeve, odnosno da li će se organizacija na vreme pripremiti za promene koje dolaze iz okruženja i da li će te promene iskoristiti kao priliku za dalji razvoj organizacije.

Bez upravljanja promenama menadžeri ne mogu da realizuju strateško upravljanje organizacijom. A bez strateškog upravljanja organizacija nema budućnost koja zavisi od stalnog prilagođavanja organizacije okolini, odnosno od neprekidnih promena u organizaciji.

## **14.2. UPRAVLJANJE PROMENAMA I UPRAVLJANJE INOVACIJAMA**

Upravljanje inovacijama je specijalizovana menadžment disciplina koja se bavi procesom pronalaženja, kreiranja i uvođenja inovacija u organizaciji u cilju poboljšanja njenog funkcionisanja i razvoja (*Drucker, 1991*). Na osnovu toga se vidi da je upravljanje promenama takođe, tesno povezana i sa ovom menadžment disciplinom, jer uvođenje inovacija predstavlja u suštini proces uvođenja promena, a sa druge strane svaka promena dovodi do primene određenih inovacija u organizaciji.

Upravljanje inovacijama predstavlja složen postupak koji obuhvata uvođenje promena u organizaciji sa ciljem poboljšanja njenih performansi. Ovaj proces, pored pronalaženja izvora, odnosno kreiranja inovacija podrazumeva i njihovo efikasno uvođenje i funkcionisanje u organizaciji. Inovacije se uvode kako na polju resursa, tako i u cilju ekonomskih ili socijalnih poboljšanja.

Inovacije na polju resursa obuhvataju stvaranje novih resursa, ali i poboljšanje postojećih resursa i to su tehničke inovacije. Ove inovacije menjaju upotrebnu vrednost resursa, kao i načina njihovog korišćenja.

Takođe, inovacije donose promene u načinu korišćenja određenih znanja, veština, metoda ili procesa.

Inovacije zavise od promena, ali važi i obrnuto. Drugim rečima inovacije stvaraju promene, ali i promene omogućavaju da se stvore inovacije. To znači da je traganje za inovacijama traganje za promenama koje će omogućiti stvaranje, uvođenje i korišćenje inovacija.

Zbog toga, upravljanje inovacijama i upravljanje promenama imaju mnoge zajedničke osobine i slične procese. U tabeli 14.1. prikazan je uporedni prikaz najvažnijih faza ovih menadžment disciplina sa aspekta upravljačkih procesa.

Upravljanje promenama	Upravljanje inovacijama
<b>1. Planiranje i utvrđivanje promena</b> <b>2. Uvođenje promena</b> <b>3. Praćenje i kontrola uvođenja promena</b>	<b>1. Planiranje i istraživanje inovacija</b> <b>2. Uvođenje inovacija</b> <b>3. Praćenje i kontrola uvođenja inovacija</b>

*Tab. 14.1. Uporedni prikaz najvažnijih faza upravljanja promenama i upravljanja inovacijama (Jovanović, 2006)*

Tabela 14.1. pokazuje koliko je velika sličnost i međuzavisnost između ovih specijalizovanih disciplina menadžementa. I upravljanje promenama i upravljanje inovacijama počinju fazom planiranja svojih aktivnosti (promena, odnosno inovacija). Nakon toga, u drugoj fazi, obe discipline podrazumevaju uvođenje planiranih aktivnosti – promena, odnosno inovacija. Treća faza obuhvata kontrolu uvođenja promena, odnosno inovacija.

Direktna veza između upravljanja promenama i upravljanja inovacijama se ogleda i u načinu kako se one dopunjuju, odnosno na njihovu komplementarnost. Ovo se najbolje vidi kada se uvodi određena inovacija koja predstavlja neko poboljšanje u organizaciji. Ona dovodi do neposrednih promena, kao i do potrebe za daljim promenama u organizaciji. Sa druge strane, uvođenje određene promene u organizaciji najčešće zahteva da se u nekom polju ili jedinici organizacije uvedu određene inovacije, kako bi se poboljšalo poslovanje i funkcionisanje kako te jedinice, tako i organizacije u celini.

Uska povezanost i međuzavisnost upravljanja promenama i upravljanja inovacijama zahteva kvalitetno upravljanje ovim procesima, čime se obezbeđuje da se oni odvijaju na najbolji mogući način po organizaciju. Dobro upravljanje ovim menadžment disciplinama pozitivno se održava i na razvoj organizacije, jer on upravo zavisi od uspešnosti uvođenja promena i inovacija. A kao što je rečeno, razvoj omogućava stalan napredak organizacije čime ona ostaje mlada i sposobna da se uvek na vreme prilagodi promenljivom okruženju.

### 14.3. UPRAVLJANJE PROMENAMA I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Upravljanje projektima je specijalizovana menadžment disciplina koja ima široku primenu u savremenom poslovanju i radu organizacija. To je disciplina koja je veoma razvijena, kako u teorijskom, tako i u praktičnom smislu. Široko primenjeni projektni pristup upravljanju je rezultat visoke razvijenosti i široke primene metoda i tehnika koje su razvijene u ovoj menadžment disciplini (*Duncan, 1996; Magdalinović i Jovanović, 2006*). Ovim pristupom organizacije realizuju mnoge poduhvate i akcije koje se odnose na zadovoljenje i unutrašnjih potreba organizacije, kao i potreba klijenata i potrošača (*Bing John, 1994*).

Projektni pristup, odnosno metode i tehnike koje su razvijene kod upravljanja projektima mogu se koristiti i kod uvođenja promena. Drugim rečima, uvođenje promena predstavlja značajan poduhvat za organizaciju i on se može smatrati i voditi kao projekat, sa rukovodiocem projekta i projektnim timom. Pri tome, rukovodioc projekta i projektni tim primenjuju odgovarajuće metode upravljanja projektima kao što su planiranje vremena, resursa i troškova, praćenje realizacije projekta kroz praćenje vremena, resursa i troškova i kontrola rezultata, odnosno kontrola da li izvršena promena daje željene efekte po organizaciju.

Projektni pristup kod uvođenja promena ima mnoge prednosti u odnosu na druge metode uvođenja promena, jer su ovde menadžerima na raspolaganju mnoge efikasne metode i tehnike koje su razvijene za upravljanje projektima i koje se takođe, mogu efikasno primeniti kod uvođenja promena u organizaciji. Osim razvijenih metoda i tehnika, kod upravljanja projektima uvođenja promena primenjuje se i određena procedura koja se sastoji iz više faza, a to su:

- planiranje promena,
- određivanje projekta promena,
- izbor rukovodioca projekta i projektnog tima,
- određivanje potrebnih finansijskih i materijalnih resursa,
- izrada operativnog plana realizacije projekta promena, i
- praćenje i kontrola uvođenja promena.

**Planiranje promena** predstavlja proces definisanja neophodnih promena koje treba uvesti u organizaciji kako bi se ona prilagodila novonastaloj situaciji u okruženju i kako bi mogla da nastavi sa efikasnim poslovanjem i razvojem.

***Određivanje projekta promena*** predstavlja definisanje promena koje se žele uvesti, kao i detaljno opisivanje projekta koji ima za cilj uvođenje tih promena. Detaljan opis projekta promena obuhvata detaljno određivanje svih aktivnosti koje čine ovaj projekat i čijom realizacijom se ostvaruje cilj projekta – uvođenje planiranih promena.

***Izbor rukovodioca projekta i projektnog tima*** je naredna faza realizacije projekta promena. Rukovodilac projekta treba da bude iskusan menadžer koji ima energije i potrebno znanje da uvede promene u organizaciji. Projektni tim čine stručnjaci različitog profila zavisno od vrste promena koje se uvode i oni zajedno sa rukovodiocem projekta rade na realizaciji projekta promena.

***Određivanje potrebnih finansijskih i materijalnih resursa*** je veoma važna faza realizacije projekta i ona obuhvata obezbeđenje svih neophodnih finansijskih i materijalnih resursa zavisno od vrste promena koje se žele uvesti.

***Izrada operativnog plana realizacije projekta promena*** obuhvata izradu detaljnog plana koji obuhvata definisanje neposrednih zadataka članovima tima, na osnovu kojih se počinje i vrši realizacija ovog projekta promena. Operativni plan se zasniva na prethodnom planu projekta promena i on daje uputstva kako da se realizuje projekat kroz svakodnevne aktivnosti članova tima.

***Praćenje i kontrola uvođenja promena*** predstavlja postupak koji ima za cilj da projekat promena drži na planiranom putu. Ovaj postupak podrazumeva postojanje odgovarajućeg sistema operativnog praćenja i kontrole realizacije projekta od strane rukovodioca projekta i članova tima. Cilj praćenja realizacije projekta je i otklanjanje otpora promenama i rešavanje drugih problema koji se javljaju tokom realizacije ovog projekta.

### **Projekat organizacione transformacije**

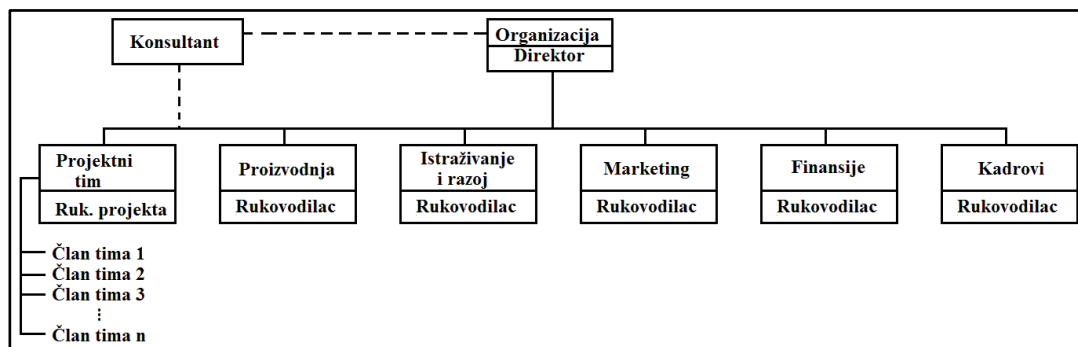
Jedan od najzahtevnijih i najkompleksnijih poduhvata, odnosno projekata uvođenja promena jeste organizaciona transformacija organizacije. Ovaj proces zahteva dosta vremena, značajno angažovanje resursa i potrebno znanje kako bi se efikasno realizovao. On podrazumeva i primenu novih upravljačkih metoda kao što su strateški menadžment, upravljanje promenama i inovacijama i upravljanje projektima. Jedino tako, on može dati željene rezultate.

Projekti organizacione transformacije se realizuju u cilju prilagođavanja organizacije novonastaloj situaciji u okruženju i kako bi

organizacija dostigla viši i efikasniji nivo organizovanja i funkcionisanja. Ovaj projekat, zbog njegove velike složenosti, često traje od nekoliko meseci pa do više od jedne godine. Takođe, čest je slučaj da organizacija angažuje jednog konsultanta ili celu konsultantsku organizaciju za realizaciju ovog projekta.

Prvi korak kod uvođenja projekta organizacione transformacije jeste formiranje organizacije za upravljanje ovim projektom. Najčešće to podrazumeva formiranje projektne organizacije kod koje se, pored postojećih funkcionalnih organizacionih jedinica, formira i jedna nova privremena jedinica – projekat promena. Ovu novu funkcionalnu organizacionu jedinicu čine rukovodilac projekta promena sa članovima tima. Na slici 14.1. prikazan je jedan primer projektne organizacije za uvođenje organizacione transformacije.

Nakon formiranja odgovarajuće organizacije za realizaciju projekta organizacione transformacije vrši se izbor rukovodioca projekta i članova tima, zatim izrada plana realizacije projekta, raspodela zadataka, resursa i budžeta, kao i praćenje i kontrola realizacije projekta. Drugim rečima, primenjuje se procedura koja se sastoji iz više faza i koja je standardna kod upravljanja projektima.



*Sl. 14.1. Projektna organizacija za realizaciju projekta organizacione transformacije (Jovanović, 2006)*

## **Upravljanje promenama u projektu**

Osim što se projekti mogu efikasno koristiti za uvođenja raličitih vrsta promena u organizaciji, i kod samih projekata koji se realizuju nastaju potrebe za promenama kao rezultat mnogih neplaniranih pojava koje se dešavaju ili u projektu ili u okruženju (Đuričin, 2006; Jovanović 1999). Ove promene zahtevaju odgovarajući odgovor projekta koji najčešće započinje prepravkom plana realizacije projekta i primenom novog, izmenjenog plana

u nastavku realizacije projekta. Drugim rečima, ove pojave zahtevaju sistematsko upravljanje promenama u projektu.

Upravljanje promenama u projektu podrazumeva definisanje svih mogućih promena u projektu ili okruženju koje imaju značajan uticaj na realizaciju samog projekta (*Lienet i Rea, 1998*). Nakon toga, radi se odgovarajuća podela i klasifikacija prethodno definisanih promena. Ovi postupci omogućavaju menadžerima detaljniju analizu mogućnosti upravljanja promenama u projektu.

Podela mogućih promena i njihova klasifikacija se najčešće vrši na bazi globalnih faza realizacije projekata. Na primer, kod investicionih projekata, koji spadaju u najsloženije projekte, podela mogućih promena se vrši u tri grupe, shodno odvijanju ovih projekata u tri globalne faze, a to su:

- promene u projektnoj dokumentaciji, saglasno fazi izrade projektne dokumentacije kod investicionih projekata,
- promene u nabavci, saglasno fazi ugovaranja i nabavki kod investicionih projekata, i
- promene u izgradnji i montaži, saglasno fazi izgradnje i montaže kod investicionih projekata.

Na osnovu ovako izvršene globalne podele mogućih promena na projektu, vrši se njihova dalja klasifikacija i detaljizacija i to za svaku globalnu fazu. Na taj način, dolazi se do osnovnih grupa mogućih promena u projektu koje se sada odnose kako na sam proces realizacije projekta, tako i na sve učesnike na projektu. Najčešće promene koje spadaju u ove grupe promena su:

- promene u građevinskom delu projekta,
- promene u instalacijama,
- promene kod tehničke opreme,
- promene kod materijala i delova koji se ugrađuju,
- promene zbog želja klijenata,
- promene kod izvođača,
- promene kod kooperanata,
- promene kod ljudi koji rade na izvođenju projekta,
- promene procesa izgradnje,
- promene procesa montaže, itd.

U daljem procesu analize navedenih grupa promena treba izvršiti njihovu detaljnu razradu i identifikaciju pojedinačnih promena koje se mogu



dogoditi na projektu i koje mogu imati uticaj na planirani tok realizacije projekta.

Sve promene koje se moraju izvršiti tokom realizacije projekta zahtevaju odgovarajuće upravljanje. To znači da treba primeniti određeni model upravljanja promenama, koji je prilagođen specifičnostima svakog pojedinačnog projekta. Taj model treba da sadrži sledeće faze:

- planiranje i definisanje promena,
- uvođenje i realizacija promena, i
- kontrola realizacije promena.

**Planiranje i definisanje promena** je početna faza upravljanja promenama na projektu i ona obuhvata više aktivnosti. Prvo treba izvršiti predviđanje promena koje mogu nastati u projektu i okruženju i koje mogu značajno da utiču na tok projekta. Takođe, treba analizirati promene koje su se već desile u okruženju i da li one zahtevaju uvođenje određenih promena u projektu. Isto tako, treba analizirati promene koje već nastale u projektu i koje mogu uticati na njegov ishod. Na kraju ove faze upravljanja treba izvršiti planiranje promena koje su neophodne u projektu, a koje doprinose efikasnijoj realizaciji projekta.

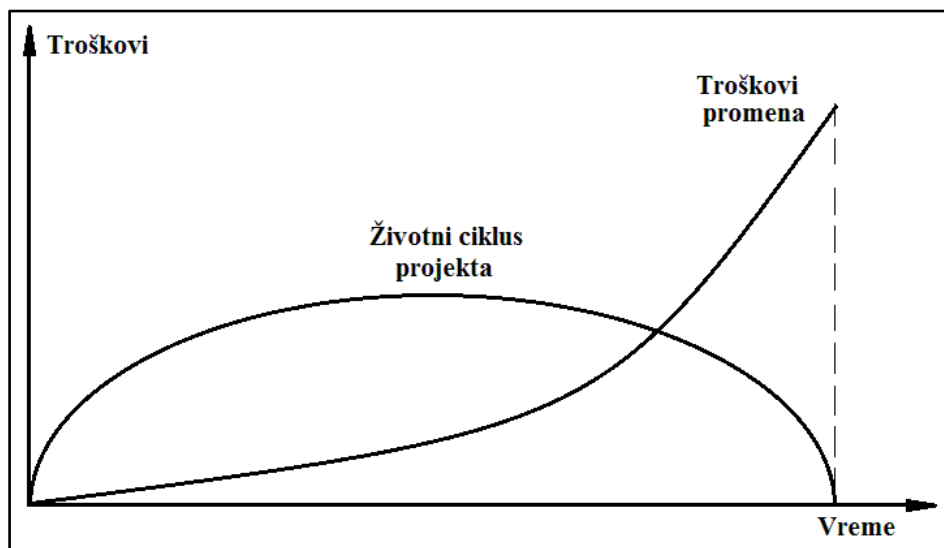
**Uvođenje i realizacija promena** je sledeća faza upravljanja promenama koja je od suštinskog značaja za ovaj proces. Ona predstavlja vrlo složen proces i njen uspeh zavisi od mnogih faktora, kao što su realnost predviđenih promena, odnos osoblja prema promenama, znanje, snaga i moć rukovodioca projekta i drugih kadrova koji uvode promene i dr. Proces uvođenja i realizacija promena zahteva najpre definisanje odgovarajuće strategije i obezbeđenje adekvatnog menadžerskog ili konsultantskog kadra. Rukovodilac projekta ovde ima ključnu ulogu, jer od njega u najvećoj meri zavisi da li je poremećaj koji zahteva promene u projektu uočen na vreme, zatim da li je usledio brz odgovor i da li se neophodne promene efikasno realizuju. Ako rukovodilac projekta uspešno izvršava ove procese, velika je verovatnoća da će se projekat realizovati u okviru željenih rezultata.

**Kontrola realizacije promena** je stalan proces kod realizacije promena u projektu. Cilj kontrole je da se vidi da li se promene realizuju onako kako su planirane, zatim da li se javljaju određene prepreke i otpori i da li se oni eliminišu na odgovarajući način. Takođe, krajnji cilj kontrole je utvrđivanje da li su promene dale željeni rezultat, odnosno da li su one rešile probleme koji su prouzrokovali date promene i da li sada projekat može da nastavi sa planiranom realizacijom.

### Životni ciklus projekta i promene

Životni ciklus projekta se sastoji od više faza kroz koje on prolazi tokom njegove realizacije. Upravljanje neophodnim promenama koje se realizuju tokom izvođenja projekta imaju značajan uticaj na sam projekat i na sve njegove faze životnog ciklusa. Na slici 14.2. prikazan je uopšteni grafik životnog ciklusa projekta, kao i promene u projektu u svetlu odnosa između realizacije projekta u vremenu i troškova promena koje se odvijaju pri tome.

Sa slike 14.2. se vidi da su promene manje na početku životnog ciklusa projekta i da se one tada lakše uvode i stvaraju manje troškove. Kako se projekat realizuje u vremenu, postepeno rastu troškovi promena i sve ih je teže uvoditi. Na samom kraju životnog ciklusa projekta troškovi promena su najveći i tada je najteže uvoditi promene.



Sl. 14.2. Životni ciklus projekta i promene (Jovanović, 2006)

Na osnovu ove analize se vidi da promene, po mogućstvu, treba izvršiti u početnoj fazi realizacije projekta ili u prvom delu životnog ciklusa projekta, jer su one tada najlakše za izvođenje i pri tome, ne stvaraju veće troškove. Sa druge strane, pri kraju realizacije projekta treba izbegavati promene, jer su one tada veoma složene za izvođenje i stvaraju velike troškove.

## 14.4. UPRAVLJANJE PROMENAMA I RAZVOJ ORGANIZACIJE

Razvoj organizacije se ostvaruje kroz uvođenje promena u različitim sferama rada date organizacije, na primer u tehnologiji, organizaciji, proizvodnom asortimanu, i dr. Drugim rečima, organizacija može da se razvija i da ide napred samo ako kontinualno uvodi promene u određenim ili svim sferama njenog funkcionisanja (*Jovanović, 1998*).

Razvoj predstavlja sposobnost organizacije da evoluirala tokom vremena, odnosno da pređe iz sadašnjeg stanja funkcionisanja u novo još bolje stanje. U današnjim uslovima razvoj, odnosno prelazak organizacije iz sadašnjeg stanja u buduće, bolje stanje je neophodnost i uslov opstanka svih organizacija. Ovaj prelazak organizacije se vrši isključivo pomoću promena. Zadatak menadžera koji vrše ove promene je vrlo složen, počevši od istraživanja i predviđanja budućih stanja organizacije, pa sve do načina prelaska organizacije iz sadašnjeg u buduće, povoljnije stanje.

Razvoj ima odlučujući uticaj na opstanak organizacije. Razvoj omogućava neprekidno prilagođavanje organizacije i obezbeđenje takvog budućeg stanja koje će omogućiti njeno uspešno funkcionisanje u novim uslovima, kao i stvaranje osnove za dalji razvoj. Ovaj proces je neprekidan i on se odvija pod dejstvom mnogih uticajnih činilaca. Svaki prekid ovog procesa ima, pre ili kasnije, negativne posledice po organizaciju.

Razvoj predstavlja kretanje, odnosno promenu stanja u toku vremena, koje ide od nižeg ka višem razvojnom nivou organizacije. Ovo kretanje se vrši preko promena koje se uvode u organizaciji. Iako svako kretanje predstavlja određeni razvoj organizacije, svaka promena ne dovodi do razvoja. Do razvoja dolazi samo kada su promene takve da dovode do progresa, stalnog kretanja napred i prelaska na viši razvojni stepen, pri čemu se oseća napredak organizacije u određenim, ili svim sferama njenog funkcionisanja.

Može se reći da razvoj predstavlja proces integralnog i neprekidnog upravljanja promenama sa ciljem neprekidnog prilagođavanja organizacije i njene adaptacije promenljivom okruženju u kome ona egzistira i stvaranje osnove za dalji razvoj u budućnosti.

Organizacija koja ima sposobnost razvoja ostvaruje u vremenu pozitivan prirast rezultata. Nedostatak pozitivnog rezultata, odnosno nesposobnost organizacije da se razvije dovodi do njene stagnacije, i na kraju do njene propasti.

One organizacije koje imaju kapacitete i sposobnosti razvoja uspevaju da održe kontinuitet funkcionisanja i to sa rastućim kvalitetom rada. Takve organizacije su uspešne i opstaju na tržištu.

Razvoj ne može da bude uspešan ako se njime ne upravlja na odgovarajući način. Bez upravljanja, razvoj se ne ni bi ni vršio, ili ako bi se i ostvario dao bi slabe rezultate ili bi čak škodio organizaciji. Zbog toga je vrlo važno primeniti savremene tehnike upravljanja razvojem, počevši od njegovog planiranja i organizovanja, pa sve do njegovog sprovođenja, praćenja i kontrole.

Proces razvoja, koji predstavlja prelaz organizacije iz tekućeg stanja u novo, bolje i efikasnije stanje kroz niz promena u mnogim sferama rada organizacije, predstavlja proces neprekidnog prilagođavanja date organizacije promenljivom okruženju sa ciljem ne samo njenog opstanka, već i njenog rasta i značajnijeg uticaja na okruženje.

Na slici 14.3. prikazan je proces razvoja, odnosno prelaz organizacije u bolje, efikasnije stanje preko promena koje su izvršene u proizvodnom asortimanu, u tehnologiji, u organizaciji, na kadrovima, u kulturi, itd.

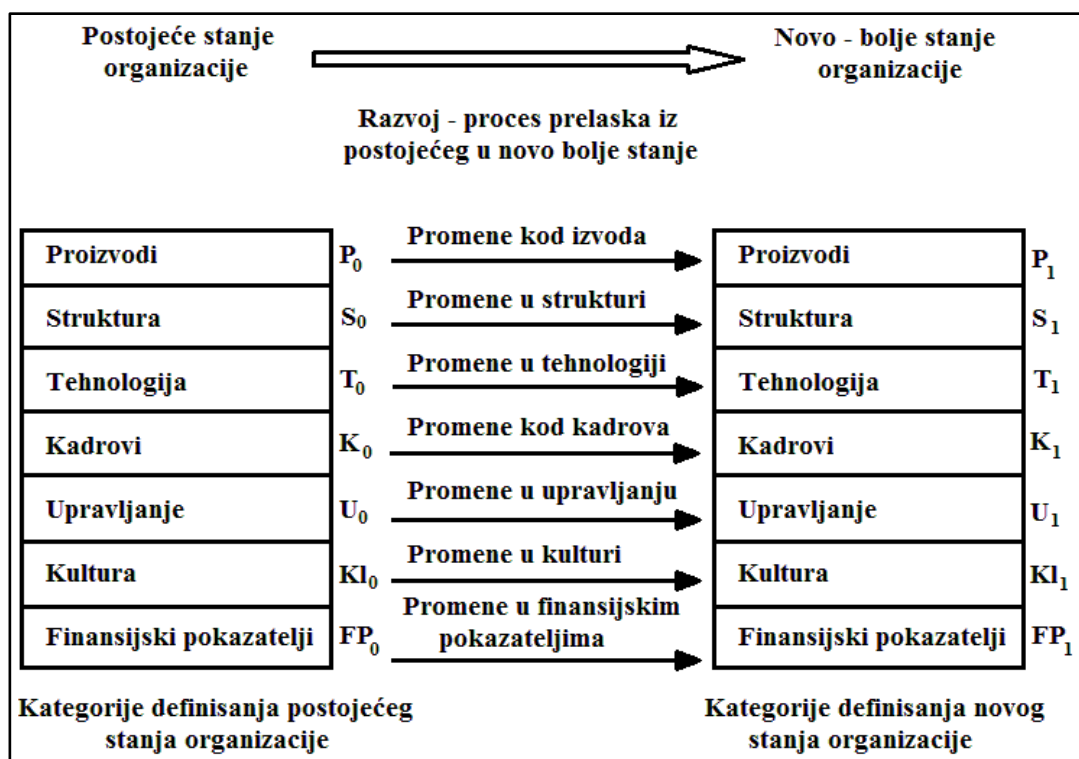
Promene koje imaju za cilj napredak organizacije u proizvodnom programu, organizaciji, tehnologiji, kulturi, itd. se zasnivaju prvenstveno na organizaciji i rezultatima sopstvenog istraživačko–razvojnog rada. Istraživačko–razvojni rad je komponenta funkcionisanja organizacije bez koje nema njenog razvoja i postoji direktna veza između nje i promena koje dovode do kvalitativno novog stanja funkcionisanja organizacije.

Istraživačko–razvojni rad koji dovodi do inovacija i napretka organizacije, odnosno njen prelazak na kvalitativno viši nivo funkcionisanja podrazumeva konstantno praćenje razvoja nauke i tehnologije, praćenje najnovijih naučnih dostignuća, kao i konkurentnih organizacija koje se bave istom ili sličnom delatnošću. Shodno tome, razvoj podrazumeva stalan proces prihvatanja najnovijih naučno–tehnoloških inovacija i njihovu primenu u svakodnevnom poslovanju organizacije (*Ansoff, 1999*).

Osnovni cilj razvoja organizacije jeste obezbeđenje njene adaptivnosti u cilju ostvarenja zadatih ciljeva i time, omogućavanja njenog opstanka u promenljivom okruženju. Razvoj organizacije se može ostvariti samo kroz proces neprekidnih i stalnih promena, čime se obezbeđuje ostvarenje zacrtanih strateških ciljeva date organizacije.

Osnovne promene koje se sprovode u cilju razvoja organizacije su uglavnom u oblasti proizvodnog programa i tržišta. Zbog promenljivog okruženja neophodna je stalna inovacija proizvodnog programa koja se

realizuje kroz poboljšanje postojećih i uvođenje novih proizvoda, kao i kroz gašenje proizvodnje određenih, prevaziđenih proizvoda. Što se tiče tržišta, razvoj organizacije sa tog aspekta podrazumeva napor u cilju povećanja njenog učešća na tržištu i osvajanja novih tržišta za postojeće i nove proizvode, kao i istraživanja tržišta u cilju što boljeg prilagođavanja trendovima koji se javljaju na tržištu (Douglas i Craig, 1995).



Sl. 14.3. Odnos između upravljanja razvojem i upravljanja promenama (Jovanović, 2006)

Promene u domenu tehnike i tehnologije predstavljaju osnovu za napredovanje i razvoj organizacije. Bez napretka u ovoj oblasti, organizacija ne može da unapredi proizvodni program i da ostvari bolje rezultate sa aspekta efikasnosti i efektivnosti rada i poslovanja. Ove promene mogu da se ostvare na više načina, kao rezultat sopstvenog istraživačko–razvojnog rada, ili putem kupovine tehnike i tehnologije ili kombinacijom ova dva načina. Ovaj proces zahteva stalne i neprekidne aktivnosti koje se moraju obavljati paralelno sa ostalim aktivnostima organizacije, jer je to jedini način da organizacija ne zaostane za konkurencijom u ovom, tehničko–tehnološkom aspektu funkcionisanja.

Razvoj organizacije nije moguć bez dobre kadrovske politike i stalnih poboljšanja na tom planu koje moraju da se ostvare. Ovaj razvoj obuhvata obuku i obrazovanje kadrova iz odgovarajućih oblasti sa ciljem ostvarenja što efikasnijeg funkcionisanja organizacije. U današnjem vremenu vrlo je važna obuka za korišćenje informatičkih metoda i sredstava, jer savremena organizacija ne može da opstane bez tih resursa.

Takođe, razvoj organizacije zavisi i od promena u oblasti organizacije i upravljanja. Uspešno poslovanje i opstanak na tržištu zahteva kontinuirane promene u oblasti načina organizovanja i funkcionisanja organizacije. Na primer, projektno orijentisane organizacije zahtevaju često organizacione promene, kao i promene načina i metoda upravljanja, zavisno od broja i toka projekata koji se u njoj realizuju. Ali i ostale organizacije moraju da se stalno prilagođavaju sa tog aspekta.

Nosioci i pokretači razvoja organizacije su i menadžeri koji unose i primenjuju savremene principe upravljanja u svim aspektima funkcionisanja organizacije. Sa aspekta promena, savremeni menadžeri imaju najveću odgovornost u smislu uočavanja potreba za promenama koje su nastale zbog promena u okruženju, zatim i da planiraju i organizuju adekvatne promene u svojoj organizaciji. Pri tome, oni moraju da znaju ne samo kako da savladaju inerciju i otpore prema promenama, već i da stvore takvu atmosferu u organizaciji da ljudi u njoj na promene gledaju kao na sopstvene šanse za napredovanjem, a ne kao na pretnje i ugrožavanje njihovog položaja.

Upravljanje inovacijama je veoma bliska upravljanju promenama. Ove dve koncepcije idu jedna sa drugom. Inovacije koriste i dovode do promena u organizaciji. Drugim rečima, inovacije su poseban mehanizam pomoću koga menadžeri, koristeći promene utiču na poslovanje i na razvoj organizacije.

Razvoj svakog preduzeća podrazumeva uvođenje niz promena koje dovode do ostvarenja razvojnih ciljeva. Shodno tome, organizacija mora da uradi analizu potrebnih promena i da odredi odgovarajuće načine njihovih primena. Ovaj proces obuhvata detaljno planiranje promena koje se vrši uzimajući u obzir postojeće stanje u organizaciji, kao i u okruženju. Pri tome, polazi se od definisanih razvojnih ciljeva organizacije koje ona želi da ostvari u budućnosti. Na osnovu njih, organizacija planira neophodne promene koje će joj omogućiti dostizanje datih razvojnih ciljeva. Te promene su zapravo evolutivne promene koje omogućavaju neprekidna poboljšanja u radu i funkcionisanju organizacije i one postepeno dovode do ostvarenja zadatih ciljeva.

Promene koje se uvode u cilju razvoja organizacije ne obuhvataju samo organizacione promene, već i promene u drugim sferama poslovanja organizacije kao što su promene u proizvodima i proizvodnom programu, tehnologiji rada i proizvodnji, zatim u organizaciji, kadrovima i upravljanju. Sve navedene promene povlače jedna drugu, na primer promena u proizvodnom programu često podrazumeva promenu tehnologije proizvodnje, ona pak zahteva promenu organizacije rada, nove kadrove, promenu načina upravljanja itd.

U cilju opstanka, ali i razvoja organizacije neophodno je stalno uvoditi **promene koje se odnose na proizvod ili uslugu**. Stalna promena proizvodnog asortimana, kao i usluga obuhvata razna poboljšanja proizvoda sa aspekta njihove funkcionalnosti, načina korišćenja, kvaliteta, pakovanja i dr. Ova poboljšanja omogućuju opstanak organizacije na tržištu i ostvarenje njenih ciljeva.

Osim poboljšanja postojećih proizvoda i usluga, veoma je važno i uvođenje novih proizvoda ili usluga koje mogu zadovoljiti novu potražnju na tržištu. Ovakav način rada obezbeđuje veću šansu organizaciji da opstane i da se razvija u odnosu na konkurenciju.

Poboljšanje postojećih proizvoda i usluga, kao i uvođenje novih nije moguće bez tehnoloških promena. **Tehnološke promene** podrazumevaju stalna poboljšanja postojeće tehnologije, kao i uvođenje nove tehnologije kojom se povećava efikasnost proizvodnje, poboljšava poslovanje i omogućava dalji razvoj organizacije. Tehnološke promene obuhvataju uvođenje novih proizvodnih linija, mašina, opreme, uređaja i alata koje imaju veće mogućnosti i veću efikasnost u odnosu na postojeću opremu organizacije. Ove promene se u organizaciji uvode putem procesa rekonstrukcije i modernizacije.

Osnovni nosioci razvoja organizacije su **kadrovi**. Oni su pokretači i izvršioци svih promena koje dovode do razvoja organizacije. Zbog toga, organizacija mora da posveti posebnu pažnju razvoju kadrova. Bez promena i poboljšanja kadrova organizacija ne može da ide napred i da se razvija, odnosno da poboljšava proizvodni program i uvodi nove proizvode, da poboljša tehnologiju i dr. Promene kod kadrova ne podrazumevaju samo angažovanje novih kadrova, već i usavršavanje postojećih kadrova putem sticanja novih sposobnosti i veština, inoviranjem znanja, učenjem, i dr.

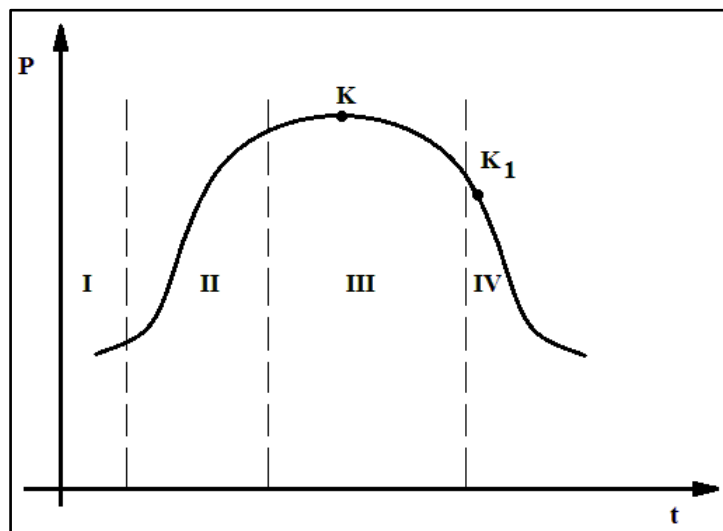
Promene proizvoda ili usluga, tehnologije rada, kao i promene kod kadrova zahtevaju i **promene organizacije i načina upravljanja**. Ove promene mogu da imaju manji ili veći karakter, zavisno od promena u

drugim oblastima. U svakom slučaju, one su povezane i međusobno zavisne od promena koje se uvode u oblasti proizvoda ili usluga, tehnologije i kadrova.

Proces razvoja organizacije koji obuhvata navedene promene zahteva detaljno planiranje i pripremu. Ovo je neophodno zbog kompleksnosti uvođenja potrebnih promena u cilju razvoja organizacije. Na primer, uvođenje promena u proizvodnom programu ili tehnologiji zahteva dosta operativnog rada od strane menadžera i zaposlenih, kao što je istraživačko – razvojni rad, transfer znanja i tehnologije, izrada odgovarajućih investicionih projekata i druge neophodne dokumentacije, obezbeđenje finansijskih sredstava, itd. Slično je i kod sprovođenja organizacionih promena. Tu se zahteva izrada projekta reorganizacije i primena rešenja iz datog projekta, odnosno uvođenje nove organizacione strukture i uhodavanje i obezbeđenje funkcionisanja te nove organizacije na željeni način.

#### 14.4.1. Razvoj, investiranje i promene

Razvoj kao jedan od najznačajnijih procesa u organizaciji najčešće se odvija kroz više razvojnih ciklusa, koji sadrže više faza. Faze jednog razvojnog ciklusa se, uz odgovarajuće aproksimacije, može prikazati krivom normalne raspodele (slika 14.4.).



Sl. 14.4. Kriva razvojnog ciklusa organizacije (Jovanović, 2006)

Neprekidan razvoj organizacije koje se obavlja kroz razvojne cikluse je jedan kontinualan proces gde se razvojni ciklusi stalno ponavljaju. Nakon



završetka jednog ciklusa razvoja sledi naredni ciklus i tako redom. Suština ovog procesa je da svaki naredni ciklus donosi viši kvalitet, veću efikasnost i bolje efekte u odnosu na prethodni, čime se obezbeđuje stalni napredak organizacije (Mijatović, 2001). Svaki razvojni ciklus sadrži četiri osnovne faze, kao što je prikazano na slici 14.4.

**Prva faza** predstavlja uvođenje ili početak novog razvojnog ciklusa. Ona se karakteriše time što se tu vrši osvajanje i uhodavanje proizvodnje na novim i poboljšanim principima u odnosu na prethodni razvojni ciklus. U ovoj fazi organizacija ne može da računa sa nekim visokim stepenom iskorišćenja svog proizvodnog potencijala, tako da je efikasnost rada niska, ali ona postepeno raste. U ovoj fazi je najvažnije da se potpuno ovlada novom proizvodnjom i usavrši tehnologija proizvodnje kako bi se stvorili uslovi za dalji napredak.

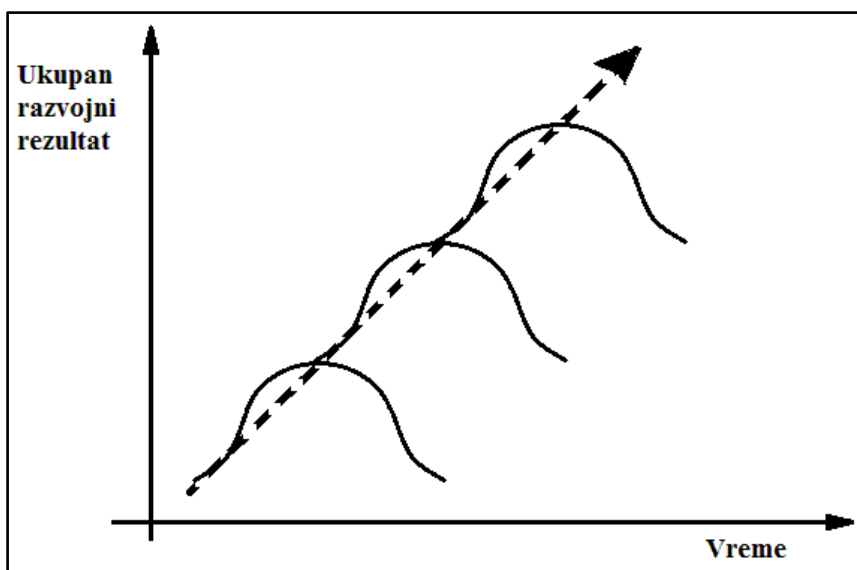
**Druga faza** je faza velikog napretka. Kako je u organizaciji uspešno osvojena nova tehnologija, proizvodnja ostvaruje maksimalne rezultate i visoku efikasnost, pa organizacija širi poslovanje i zauzima povoljan položaj na tržištu. Zbog toga je u ovoj fazi potrebno neprekidno raditi na usavršavanju i razvoju postojeće organizacije, kadrova i primena novih upravljačkih metoda i tehnika. Ako to uspešno realizuje, organizacija postaje stabilna na svim poljima i sposobna je za dalji razvoj, odnosno za uvođenje novih inovacija. Priprema za uvođenje novih inovacija bi trebala biti započeta negde na sredini ove faze razvoja, kako bi bilo dovoljno vremena da se ona uvede u narednoj fazi kada organizacija postigne maksimalnu tačku u svom radu i kada počinje postepen pad u njenom radu. Ova priprema za razvoj obuhvata pripremu za usavršavanje ili osvajanje novog proizvoda, novih kapaciteta ili nove tehnologije. Neke organizacije, zbog ostvarenog trenutnog dobrog položaja i dobrih rezultata u ovoj fazi, odlažu pripremu za dalji razvoj što im može doneti štetne posledice u kasnijim fazama razvoja.

**Treća faza** predstavlja fazu dostizanja maksimuma rezultata, nakon čega nastaje stagnacija, kako rasta proizvodnje, tako i efikasnosti poslovanja. Organizacija u ovoj fazi još uvek ostvaruje visoke rezultate, ali trendovi proizvodnje i poslovanja pokazuju postepeno opadanje. Ovi trendovi opadanja se ne mogu zaustaviti i ako se ništa ne preduzme sa aspekta uvođenja novog ciklusa razvoja, organizacija može doći u vrlo težak položaj. Na slici 14.4. sa oznakom K je obeležena tačka maksimuma koju ostvaruje organizacija sa aspekta rezultata poslovanja – maksimalna proizvodnja i maksimalna efikasnost. Nakon te tačke, kriva rasta organizacije postepeno opada. Zbog toga, smatra se da je tačka K kritična tačka razvoja u kojoj bi

trebalo da krene novi razvojni ciklus, čime se izbegava opadanje poslovanja organizacije.

**Četvrta faza** je faza velikog i naglog opadanja aktivnosti organizacije. Ona nastaje ako je organizacija zakasnila sa uvođenjem novog razvojnog ciklusa. Karakteristike ove faze su naglo opadanje proizvodnje i efikasnosti, brzo iscrpljivanje potencijala, pojava gubitaka i velika mogućnost propasti organizacije. Organizacije kojima se dobro upravlja ne ulaze u ovu fazu. One na vreme uvode novi razvojni ciklus, a to je najbolje učiniti, kako je rečeno, u kritičnoj tački K.

Ulazak u novi razvojni ciklus u kritičnoj tački K je optimalan razvojni put svake organizacije i on obezbeđuje maksimalne efekte po organizaciju. Ako ovaj proces posmatramo u dužem vremenskom periodu, onda organizacija ostvaruje najbolje moguće rezultate i nikad ne stari. Na grafiku se ovaj proces kontinualnog razvoja može prikazati na taj način što se na maksimalni razvojni rezultat jednog razvojnog ciklusa (tačka K) dodaje kriva narednog razvojnog ciklusa, zatim se na maksimalni razvojni rezultat tog drugog razvojnog ciklusa dodaje kriva sledećeg (trećeg) razvojnog ciklusa i tako dalje – slika 14.5.

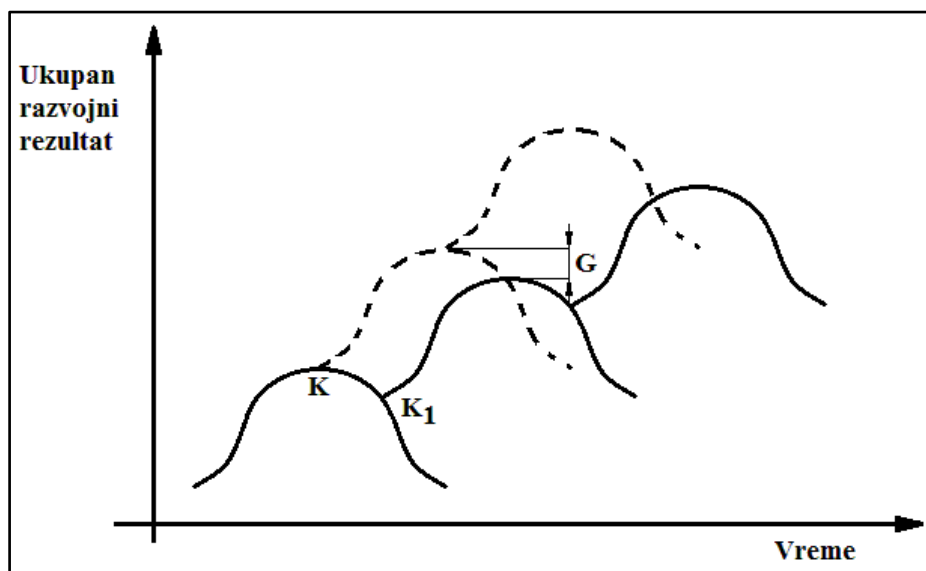


*Sl. 14.5. Krive optimalnog razvojnog puta organizacije (Jovanović, 2006)*

Međutim, u praksi je veoma teško ostvariti ovakav optimalan rezultat razvoja, odnosno prelazak u novi razvojni ciklus tačno u tački K prethodnog razvojnog ciklusa. Ulazak u naredni ciklus ispred kritične tačke K onemogućava ostvarenje maksimalnih rezultata prethodnog razvojnog

ciklusa, jer on nikad ne dostiže maksimum (tačku K). Sa druge strane, svako kašnjenja uvođenja novog razvojnog ciklusa ima negativne posledice po organizaciju. Što se više kasni sa uvođenjem novog razvojnog ciklusa, odnosno što se više udaljava od tačke K, veći su gubici u efikasnosti organizacije. Na grafiku (slika 14.6.) su gubici zbog kašnjenja uvođenja novog razvojnog ciklusa prikazani veličinom G. Veličina G (gubici) predstavlja razliku između rezultata koji se postižu kod optimalnog uvođenja novog razvojnog ciklusa (u tački K) i rezultata koji se ostvaruje kada se kasni sa uvođenjem novog razvojnog ciklusa.

Kašnjenje uvođenja novog razvojnog ciklusa ne sme da bude veliko, odnosno najkasniji rok za uvođenje treba da bude kada organizacija izađe iz treće faze i kada uđe u četvrtu fazu (tačka  $K_1$  na slikama 14.4. i 14.6.). Ako organizacija ne uđe u novi razvojni ciklus u ovom opsegu ( $K - K_1$ ), onda ona gubi korak sa konkurencijom i ostvaruje velike gubitke koji je mogu dovesti u teško stanje. Zbog toga, zadatak menadžmenta je da prepozna trenutak za investiranje u novi ciklus razvoja i da krene sa njegovim uvođenjem kada trenutni sistem (sadašnji razvojni ciklus) dostigne maksimum (tačka K).



Sl. 14.6. Gubici zbog kašnjenja uvođenja novog razvojnog ciklusa (Jovanović, 2006)

## 14.5. UPRAVLJANJE PROMENAMA I UČENJE

Brz razvoj novih tehnologija, metoda i načina rada, uvođenje novih proizvoda, stalne inovacije u mnogim poljima i dr. stvaraju veliki i stalan pritisak na mnoge organizacije i zaposlene u njima. Ove organizacije i svi pojedinci u njima su prinuđeni da stalno uče kako bi stekli nova znanja pomoću kojih mogu uspešno da se prilagode stalno promenljivim uslovima u kojima deluju, odnosno kako bi mogli uspešno da upravljaju promenama koje zahteva ova dinamika brzog razvoja u svim poljima u kojima egzistiraju oni i njihova organizacija.

Kao što je rečeno, u ovakvim uslovima zaposleni moraju stalno da uče, ali takođe i njihova organizacija. Organizacija uči kroz učenje pojedinaca koji rade u njoj, ali i pojedinci uče od organizacije.

Učenje predstavlja jedan složen proces koji se stalno ponavlja, odnosno on predstavlja zatvoreni krug. Naime, učenje predstavlja proces stvaranja novog znanja, a novo znanje stvara nove ideje i inovacije, koje na kraju, izazivaju promene. Promene stvaraju nova znanja, koje opet stvaraju nove ideje i inovacije i koje ponovo dovode do novih promena. Ovaj ciklus predstavlja neprekidan proces kroz koji organizacija i zaposleni u njoj stalno napreduju kako bi uspešno opstali na tržištu.

Učenje je proces koji, kroz sticanje novih informacija i saznanja, menja ljude, njihov način razmišljanja, njihove stavove i predstave i oni postaju sposobni za stvaranje novih ideja, za preduzimanje novih akcija i za promene. Kroz proces učenja, ljudi razvijaju nove pristupe i strategije, nove ideje, kao i načine pronalaženja rešenja za mnoge probleme. Međutim, ljudi uče samo ako su motivisani i imaju jasne ciljeve koje žele da postignu. Zbog toga, organizacija treba da ima odgovarajući pristup ovom procesu, odnosno ona mora da organizuje učenje zaposlenih kroz određene programe obuke, treninge i inovacije znanja.

Sa druge strane, organizacije uče preko pojedinaca i to tako što one prikupljaju i sistematizuju znanja i transformišu ih u određene procedure i procese koji postaju praksa. Ovo organizaciono učenje ima veliki uticaj na poslovanje organizacije i ono predstavlja jedan od načina na koji se organizacija menja i prilagođava na promene koje dolaze iz njenog okruženja.

Same promene predstavljaju jedan od načina da organizacije uče. Svrha učenja je da se steknu nova, potrebna znanja i da se ona efikasno koriste u praksi, kako bi organizacija imala konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. Zbog toga je vrlo bitno da organizacija što brže uči i da što brže

primeni nova znanja kroz procese i metode njenog rada. Krajnji cilj je da organizacija uvede jedan sistem organizovanog sticanja znanja i da brzo primeni stečena znanja kroz promene, inovacije, efikasnijim timskim radom, efikasnijim sistemom upravljanja, itd. Takođe je značajno i da organizacija ima otvoren pristup u odnosu na okruženje i da ume da prihvati tuđa znanja i iskustva.

Postoje dve vrste učenja i to adaptivno i generativno učenje.

**Adaptivno učenje** je učenje koje se stvara kroz rešavanje problema prilagođavanja organizacije na promene koje su posledica spoljnih promena i problema iz okruženja.

**Generativno učenje** se ostvaruje putem eksperimentisanja i istraživanjem novih znanja, zatim sistematskim razmišljanjem, ispitivanjem uzroka problema i kreiranjem novih rešenja kao posledice prethodnih aktivnosti učenja.

Učenje u organizaciji predstavlja neprekidan proces. Svaki zaposleni manje ili više, neprekidno uči kroz obavljanje svakodnevnih aktivnosti, kao i kroz rad i saradnju sa drugim zaposlenima u organizaciji. Ovaj način sticanja znanja predstavlja proces pasivnog učenja. Ali on nije dovoljan za uvođenje promena i za sticanje konkurentске prednosti organizacije. Za ove procese je neophodno organizovati aktivno učenje zaposlenih.

Aktivno učenje je kombinacija individualnog i organizovanog učenja zaposlenih. Drugim rečima, aktivno učenje podrazumeva učenje pojedinaca, ali i organizacije. Učenje na nivou organizacije podrazumeva aktivno učešće menadžera i uspostavljanje organizovanog procesa učenja. Na taj način, organizacija stvara nove programe učenja, pronalazi nove načine interakcije zaposlenih, zatim uspešno rešava probleme i stiče iskustvo. Aktivnim učenjem organizacija kreira novu kulturu učenja u cilju poboljšanja performansi kako pojedinaca, tako i organizacije u celini.

Kada u organizaciji ne postoji model aktivnog učenja, onda se znanje na nivou organizacije svodi na sumu znanja pojedinaca. Ako neki pojedinac u takvoj situaciji napusti organizaciju nastaje ogromna praznina i javljaju se problemi koji mogu manje ili više da ugroze funkcionisanje te organizacije. Kod aktivnog modela učenja znanje pojedinaca se prenosi sa jednog zaposlenog na druge, zatim tu postoji proces pretvaranja znanja u procedure i metode rada koje koristi cela organizacija i svi zaposleni u njoj. U takvoj situaciji niko nije nezamenljiv i organizacija je sposobna da se razvija i opstane na tržištu.

Postoji četiri načina ili nivoa učenja. Prvi nivo obuhvata učenje činjenica, odnosno postojećeg znanja, metoda, standarda i procedura. Drugi, viši nivo obuhvata učenje kroz kreiranje novih procedura, metoda i standarda. Treći nivo podrazumeva učenje kroz prilagođavanje novim situacijama i stvaranje novih znanja i pronalaženje novih rešenja u skladu sa novonastalim situacijama. Četvrti, najviši nivo obuhvata učenje u okruženju gde se menjaju okviri znanja, razvija kreativnost, stvaraju inovacije i to za buduće potrebe organizacije i pojedinaca.

Organizaciono učenje zavisi od dobre prakse u organizaciji, ali i u okruženju. Cilj učenja je prihvatanje znanja koje dolazi iz organizacije i okruženja, prilagođavanje i dalje modifikovanje i razvijanje tog znanja shodno potrebama organizacije. Najznačajnije znanje koje dolazi iz okruženja odnosi se na potrošače i konkurente. Potrošači mogu da doprinesu organizacionom učenju kroz izražavanje svojih želja i potreba, promenom načina ponašanja i dr. Sa druge strane, organizacija treba da uči od konkurenata, da prati njihove korake i poboljšanja koje oni usvajaju i na osnovu toga da se menja i prilagođava novonastaloj situaciji.

U organizaciji svaki pojedinac ima usvojene određene pojmove, sistem, znanje ili pretpostavke pomoću kojih razume ciljeve organizacije, način funkcionisanja i način poslovanja organizacije, povezanost sa okruženjem, zahteve potrošača i dr. Procesom učenja pojedinci menjaju ove pojmove, pretpostavke i znanje koji su prethodno imali i prihvataju nova znanja koja mogu dalje da koriste tokom rada.

Organizovanje učenja u organizaciji u najvećoj meri zavisi od menadžera. Oni treba da motivišu zaposlene da stalno uče. Osim toga, organizacija treba da formira i otvoreni sistem komuniciranja koji će da omogućiti i podstiče organizaciono učenje.

Organizaciono učenje u velikoj meri zavisi i od toga da li zaposleni imaju određene sposobnosti vezane za istraživanje, kreativnost, analiziranje, nadograđivanje i proširivanje znanja. To je uslov da implicitno ili prećutno znanje pojedinaca pređe u eksplicitno ili opšte znanje organizacije čime se stvaraju uslovi da svi zaposleni imaju pristup ovom znanju. Na taj način se znanje pojedinaca širi prema svim zaposlenima i ono postaje svojina svih u organizaciji.

Ovaj proces se, kao sastavni deo promena, stalno suočava sa manjim ili većim otporima zaposlenih. Ovi otpori su zapravo otpori promenama koje donose nešto novo, ali oni mogu biti i zbog slabih sposobnosti zaposlenih, ili zbog složenog sistema i materije koje se proučava, kao i zbog lošeg

programa učenja gde nema lidera koji bi vodio proces učenja i motivisao zaposlene u tom procesu.

### 14.5.1. Razvoj organizacije koja uči

Organizacija koja stalno uči kroz učenje pojedinaca u njoj i gde postoji stalan proces prelaska implicitnog znanja pojedinaca u eksplicitno znanje organizacije ima velike konkurentske prednosti u odnosu na ostale organizacije gde se ovaj proces ne odvija na odgovarajući način. Organizacija koja uči se stalno menja i prilagođava promenljivoj okolini kroz niz promena koje uvodi, a koje se zasnivaju na stalnom učenju i na primeni novog znanja.

Organizacija koja uči i koja se neprekidno menja mora najpre da prilagodi svoju organizacionu strukturu ovim novim uslovima poslovanja. Klasična hijerarhijska organizaciona struktura nije najpogodnija za stvaranje organizacije koja uči i koja stalno realizuje određene promene, jer je ona veoma kruta i teško i sporo se menja. Zbog toga, mnogo je bolje uvesti neke fleksibilnije organizacione modele kao što je projektna ili matrična struktura i koje omogućavaju brže i lakše učenje, kao i uvođenje neophodnih promena.

Najveći doprinos teoriji i praksi razvoja organizacije koje uči je dao Sengi (*Senge*) (1990). On smatra da je potrebno da se u organizaciji odrede posebne discipline ili „komponentne tehnologije“ koje su iz različitih oblasti istraživanja i koje se samostalno razvijaju i daju rezultate, a koje zajedno, kao povezani skup daju osnovu za stvaranje novih ideja i inovacija i njihovo korišćenje u praksi.

Cilj organizacije koja uče jeste da podstiče i omogući proces učenja zaposlenih na svim nivoima. U tom smislu, Sengi oredlaže pet disciplina za učenje i to:

- sistemsko razmišljanje,
- lično ovladavanje,
- mentalni modeli,
- zajednička vizija, i
- timsko učenje.

**Sistemsko mišljenje** je osnova Sengijevog modela učenja, koja povezuje ostale discipline u jedinstveni spoj teorije i prakse. Sistemske mišljenje se zasniva na sistemskom pristupu po kojem se svaki sistem sastoji od skupa različitih delova koji su međusobno povezani i nalaze se u

neprekidnoj interakciji. Sistemsko mišljenje omogućava zaposlenima da identifikuju, analiziraju i razumeju interne veze i odnose u sistemu, a samim tim i da razumeju funkcionisanje sistema u celini. Na osnovu sistemskog mišljenja svaki zaposleni može bolje da razume sebe, kao i sistem u kome radi i deluje. Na taj način, svaki zaposleni može kompleksnije da vidi svoju ulogu, a ne da posmatra sebe kao izolovanog pojedinca, koji se ponaša shodno trenutnim odnosima sa drugim zaposlenima u organizaciji.

Sistemsko mišljenje omogućava učenje svakog zaposlenog na sopstvenom iskustvu i na praksi drugih, kako bi se on menjao na odgovarajući način, kao i organizacija i to u cilju stalnog prilagođavanja novonastalim situacijama.

**Lično ovladavanje** predstavlja usavršavanje zaposlenih. Usavršavanje je stalan proces koji se ostvaruje neprekidnim učenjem. Organizacija mora da podstiče učenje i usavršavanje zaposlenih, jer ona sama uči preko pojedinaca. Kroz proces neprekidnog učenja, zaposleni povećavaju svoje lične mogućnosti i sposobnosti, zatim razvijaju kreativnost i stiču sposobnost da rešavaju složene probleme.

**Mentalni modeli** predstavljaju duboko usađene lične pretpostavke, shvatanja i predstave pojedinaca koje utiču na njihovo razumevanje sveta u kome žive i na formiranje načina kako oni deluju u određenim situacijama. Ljudi najčešće nisu svesni koliko njihovi mentalni modeli utiču na njihovo razumevanje određenih situacija i na njihovo delovanje. Ljudi trebaju da budu svesni ovih mentalnih modela i da zbog toga, razvijaju sopstvene pretpostavke o delovanju u različitim poslovnim situacijama kako bi izbegli da duboko usađeni pogledi na svet budu ograničenje kod odlučivanja i delovanja u toku rada. Prevazilaženje ovih ograničenja predstavlja proces učenja kroz koji ljudi mogu da razvijaju svoje poglede na svet i time i da promene načine njihovog delovanja nabolje u raznim poslovnim situacijama.

Razmatranje i razvoj sopstvenog mentalnog modela treba da počne tako što pojedinac najpre treba da razmatra svoju unutrašnju sliku sveta, da je analizira, preispita i na kraju, eventualno menja. Ovaj proces uključuje otvoreni razgovor među ljudima gde oni otvoreno izlažu i razmenjuju sopstvene pretpostavke i mišljenja. Ovom razmenom i analizom sopstvenih pretpostavki i mišljenja ljudi dolaze do novih ideja koje mogu izazvati promene pretpostavki i shvatanja koje su do tada imali. Obično su te promene male, jer se ukorenjene pretpostavke teško i sporo menjaju.

Cilj organizacije koja uči jeste da ona omogući lakše i brže oslobađanje unutrašnjih stega, pretpostavki i shvatanja zaposlenih koje koče promene,



uvođenje inovacija i razvoj organizacije, a u cilju lakšeg i bržeg uvođenja neophodnih promena.

**Zajednička vizija** je zajednička slika budućnosti koju zaposleni u organizaciji žele da ostvare i na bazi toga se oni udružuju i povezuju kako bi ostvarili te zajedničke ciljeve. Postojanje i izgradnja zajedničke vizije zaposlenih je jedan od najvećih motivatora koji ih podstiče da uče i da se usavršavaju.

Stvaranje atmosfere u organizaciji koja pogoduje izgradnji zajedničke vizije zaposlenih zavisi u najvećoj meri od menadžera, njegove harizme i vizije. Najbolje je kada menadžer uspe da prevede i ugradi svoju ličnu viziju u zajedničku viziju organizacije.

Zajednička vizija nastaje kada su ljudi povezani i kada dele zajedničke težnje i ciljeve. Bez toga, organizacija ne može da obezbedi energiju za učenje zaposlenih i ona polako zaostaje za drugim organizacijama. Jer u njoj, umesto postojanja zajedničke vizije, svaki zaposleni ima svoju viziju koja se znatno razlikuje od drugih, tako da organizacija ne može da funkcioniše na optimalan način.

**Timsko učenje** predstavlja najvažniji način učenja u savremenim organizacijama, jer timovi, a ne pojedinci čine osnovnu jedinicu za učenje. Razlog tome je što danas timski rad predstavlja najvažniji i najčešće primenjen način za realizaciju mnogih aktivnosti i poduhvata u organizaciji.

Timsko učenje je proces sticanja znanja, usklađivanja i razvijanja sposobnosti tima radi ostvarenja zajedničkih ciljeva. Timsko učenje omogućava učenje pojedinaca na višem nivou u odnosu na pojedinačno učenje. Takođe, postojanje timskog učenja je osnovna pretpostavka postojanja učenja organizacije.

Timsko učenje treba da počne dijalogom, kojim se postiže bolji kvalitet komunikacije među članovima tima. Dijalogom ljudi mogu da prebrode sopstvene predrasude i da krenu ka zajedničkim razmišljanjem. Dijalog treba da bude u formi slobodnog toka misli kroz tim, čime se u timu stvaraju i otkrivaju nove ideje i znanja koja su nedostupna pojedincu. Kada se uspostavi kultura dijaloga u timu i kada se uključi i proces učenja, onda se u timu razvijaju snažne mogućnosti i sposobnosti za koordinisano delovanje i postizanje velikih rezultata.

Timsko učenje omogućava lično usavršavanje svakog pojedinca – člana tima, čime se stvara pretpostavka da dobre timove čine dobri pojedinci. Ali da bi tim imao potrebnu snagu, treba pojedinačne sposobnosti i energije koje

su međusobno najčešće ukrštene i sukobljene, uskladiti i harmonizovati u cilju stvaranja zajedničkog pravca delovanje tima.

**Peta disciplina** predstavlja skup navedenih pet disciplina za učenje gde su one integrisane u celinu pomoću discipline sistemsko razmišljanje i gde one deluju sinhronizovano i ostvaruju najbolje rezultate.

Kako disciplina sistemsko razmišljanje služi kao integrišući faktor najbolje se može razumeti kada se ostale discipline učenja posmatraju kao posebne discipline, pri čemu se vidi da one pojedinačno nisu dovoljne za efikasno funkcionisanje celog procesa. Na primer, disciplina zajednička vizija daje samo sliku onoga što se želi ostvariti, ali bez sistemskog razmišljanja ona ne daje način kako dostići te ciljeve. Na sličan način disciplina sistemsko razmišljanje povezuje i dopunjuje ostale discipline učenja. Ali tu postoji i povratna veza. Naime, sistemskom razmišljanju su takođe, neophodne ostale četiri discipline učenja. Kada se u organizaciji ostvari ovaj integrisani sistem svih pet disciplina učenja, odnosno kada funkcioniše peta disciplina, onda se takva organizacija mnogo brže i bolje prilagođava promenljivom okruženju i ostvaruje bolje poslovne rezultate.

### **Discipline učenja**

Navedene pet discipline učenja se mogu analizirati sa aspekta tri nivoa:

- postupci – ono što se radi,
- principi – ideje vodilje i uvidi, i
- suštine – iskustvo pojedinaca ili grupe koji su ovladali veštinama u okviru jedne discipline.

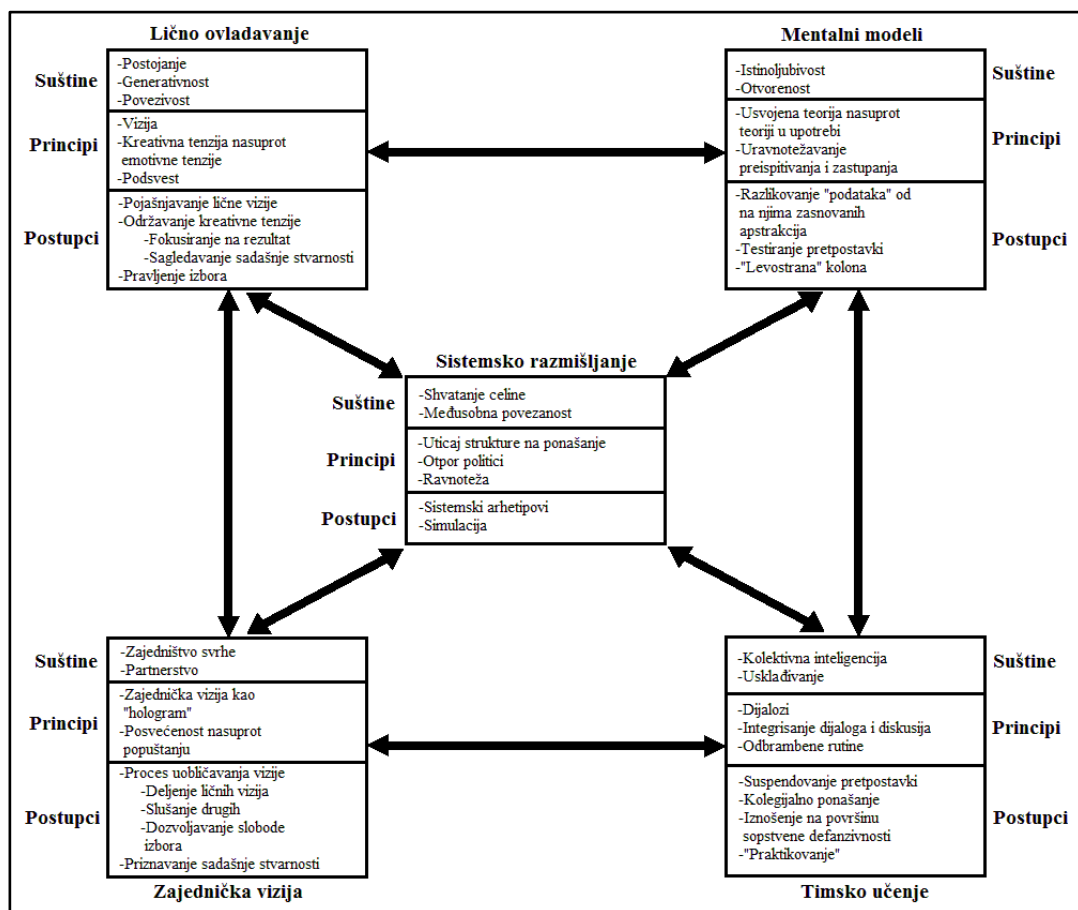
**Postupci** predstavljaju aktivnosti koje realizuju ljudi koji primenjuju odgovarajuću disciplinu učenja. Ovi postupci zavise od vrste discipline. Na primer, kod sistemskog razmišljanja primenjene aktivnosti su sistemski arhetipovi, kod ličnog ovladavanja su pojašnjavanje lične vizije i održavanje kreativne vizije, itd.

**Principi** predstavljaju teoretsku osnovu korišćenja disciplina učenja. Na osnovu principa sprovode se aktivnosti, odnosno postupci pri primeni odgovarajuće discipline učenja. Principi pomažu kako početnicima, tako i ekspertima. Početnicima principi pomažu da shvate disciplinu i postupke, a ekspertima oni pomažu u smislu jasnijeg objašnjavanja primene postupaka odgovarajuće discipline.

**Suštine** se mogu objasniti raznim iskustvenim doživljavajima koji imaju oni koji su ovladali odgovarajućom disciplinom. Na primer, kod

sistemskog razmišljanja suštinu predstavlja stanje iskustvenog doživljaja međusobne povezanosti delova i celina u svakodnevnom radu i u raznim poslovnim situacijama.

Na slici 14.7. prikazana je šema koja pokazuje način međusobne povezanosti disciplina učenja. Sa date slike se vidi da prve tri discipline učenja (sistemsko razmišljanje, lično ovladavanje i mentalni modeli) primenjuju pojedinci, a ostale dve (zajednička vizija i timsko učenje) primenjuju grupe, odnosno timovi.



Sl. 14.7. Šema međusobne povezanosti disciplina učenja (Senge, 1990)

### Sistemska arhetipovi

Sistemska arhetipovi ili „generičke strukture“ predstavljaju određene obrasce strukture koje se ponavljaju i koje, kada se uoče, mogu pomoći menadžerima da bolje oblikuju stvarnost. Ove strukture se stalno ponavljaju, odnosno one su uobičajene u raznovrsnim situacijama upravljanja, ali i u

raznim naučnim disciplinama. Sistemski arhetipovi, zajedno sa disciplinom sistematsko mišljenje omogućavaju promenu mišljenja i percepcije pojedinaca, ali i grupa i time olakšava uvođenje promena u organizaciji.

Sengi identifikuje deset sistemskih arhetipova:

- ograničenja rasta,
- uravnotežavajući proces sa zastojem,
- prebacivanje tereta,
- poseban slučaj: prebacivanje tereta na onog ko interveniše,
- erodirajući ciljevi,
- eskalacija,
- uspeh uspešnima,
- tragedija zajedničkih resursa,
- neuspela rešenja, i
- rast i nedovoljno investiranje.

***Ograničenje rasta*** je obrazac strukture koji se ponavlja i koji pokazuje na pojavu usporavanja rasta nakon perioda brze ekspanzije organizacije. Naime, mnoge organizacije imaju period brzog rasta do određenog nivoa, nakon čega se taj rast smanjuje zbog raznih ograničenja koje se tada javljaju. To pokazuje da u organizaciji postoje dve vrste akcija i to akcije koje pojačavaju rast i akcije koje ograničavaju rast organizacije. Sengi predlaže da menadžeri ne trebaju da pojačaju akcije koje podstiču rast, već trebaju da deluju na akcije koje smanjuju rast.

***Uravnotežavajući proces sa zastojem*** ukazuje na problem sa korektivnim akcijama koje se sprovode na osnovu povratnih informacija sa raznih aktivnosti u organizaciji. Nekad korektivne akcije ne daju dobre rezultate ili se javljaju zastoji u njihovoj primeni. Ukoliko se to ne primeti na vreme, menadžeri mogu odustati od njih ili primeniti nove korektivne akcije koje nisu potrebne, jer je lakše rešiti zastoje postojećih korektivnih akcija. Sve to ukazuje na potrebu da menadžeri budu strpljivi i da prate postojeće korektivne akcije, jer su nove često nepotrebne i one mogu destabilizovati sistem.

***Prebacivanje tereta*** je proces rešavanja problema primenom samo kratkoročnih korektivnih akcija koje daju dobre trenutne rezultate. Međutim, pravo rešenje ovih problema predstavlja planiranje i uvođenje dugoročnih korektivnih akcija. Menadžeri koji rešavaju probleme primenom kratkoročnih korektivnih akcija često ne vide potrebu za primenom dugoročnih korektivnih akcija. Rešenje predstavlja primena kratkoročnih

korektivnih akcija, ali samo do momenta dok se ne nađu odgovarajuće dugoročne korektivne akcije.

**Poseban slučaj: prebacivanje tereta na onog ko interveniše** je proces koji polazi od pozitivnih rezultata koji se postižu uz stalnu pomoć spolja, a koji su najčešće vezani za rešavanje određenih problema u organizaciji. Iako ovaj proces daje dobre rezultate, on stvara inerciju kod zaposlenih jer su oni naviknuti da uvek neko drugi rešava njihove probleme. Na kraju, zaposleni nisu u stanju da rešavaju ni sopstvene probleme. Zbog svega toga, pomoć sa strane treba da bude u vidu pomoći ljudima u organizaciji da se oni obuče i da steknu veštine pomoću kojih će moći da rešavaju buduće probleme u organizaciji.

**Erodirajući ciljevi**, kao ponavljajući proces predstavlja stanje u organizaciji kada se koriste i ostvaruju kratkoročna rešenja i kada se na osnovu toga javlja zadovoljstvo postojećim stanjem, a ne uočava se opadanje dugoročnog cilja. Na primer, to je slučaj kada je organizacija zadovoljna svojim postojećim proizvodima i trenutnim položajem na tržištu, tako da se ništa ne radi na razvoju novih proizvoda, čime ona može dugoročno doći u težak položaj.

**Eskalacija** je arhetip koji ukazuje na nerazumnu borbu između sličnih konkurenata na tržištu. Svaka organizacija želi da ostvari određenu prednost u odnosu na konkurenciju i u tom cilju preduzima određene agresivne akcije u tom pravcu. Konkurencija ove akcije doživljava kao pretnju i ona uzvraća novim agresivnim akcijama koje oni vide kao odbrambene akcije. Na taj način se pokreće spirala primene neprekidnih i nerazumnih agresivnih akcija konkurenata koje ih iscrpljuje i koje im nanose veliku štetu, tako da ih to na kraju može dovesti do propasti.

**Uspeh uspešnima** se odnosi na situaciju kada dva pojedinca ili dve aktivnosti koriste iste ograničene resurse. Pošto između njih postoji jasna veza i određena međuzavisnost, ako jedna strana dobije veću podršku, odnosno veću mogućnost korišćenja resursa, onda ona brzo napreduje, dok druga strana zaostaje. Ovakva situacija dovodi do pojave konflikata i nezdrave konkurencije u organizaciji. Rešenje predstavlja uspostavljanje izbalansiranog režima korišćenja ograničenih resursa, ili slabljenje veza i međuzavisnosti između pojedinaca ili aktivnosti.

**Tragedija zajedničkih resursa** je sistemski arhetip koji se odnosi na situacije kada se određeni resursi zajednički koriste za realizaciju mnogih aktivnosti u organizaciji. Sa intenzivnijim korišćenjem resursa dolazi do smanjenja određenih resursa i to može dovesti do umanjenja učinaka onih

kojima su ti resursi neophodni. To na kraju dovodi do smanjenja efikasnosti celog sistema. Da se to ne bi dogodilo, u organizaciji mora da se uspostavi jedan efikasan sistem zajedničkog korišćenja resursa koji će smanjiti pojedinačne pritiske i omogućiti efikasniji zajednički rad.

*Neuspela rešenja* se odnose na situacije kada se ponavlja primena određenih rešenja koja su se kratkoročno pokazala vrlo efikasnim, što može da ugrozi dugoročne ciljeve organizacije. Zbog toga, organizacija mora da pođe od dugoročnih rešenja i načina njihovog ostvarenja, a kratkoročna rešenja treba koristiti samo do momenta kada se definišu dugoročna rešenja.

*Rast i nedovoljno investiranje* je poslednji sistemski arhetip koji ukazuje na značaj blagovremenog investiranja. Mnoge organizacije, zbog zadovoljstva rastom i postojećim stanjem ne investiraju blagovremeno, čime sebe mogu dugoročno ugroziti. Najbolje je uspostaviti sistem blagovremenog investiranja koji omogućava investiranje kada se rast približi maksimumu. Na taj način, organizacija može da iskoristi pozitivne efekte rasta i da ostvari kontinuitet u svom razvoju, odnosno da obezbedi nastavak rasta i još bolje pozicioniranje na tržištu.

## **14.6. UPRAVLJENJE PROMENAMA I UPRAVLJANJE ZNANJEM**

Savremeni poslovni svet karakteriše velika dinamika, stalne promene i veliki pritisci na menadžere i zaposlene da ostvare željene rezultate (smanjenje troškova poslovanja, povećanje produktivnosti, osvajanje novih tržišta, razvoj i lansiranje novih proizvoda, povezivanje sa drugim organizacijama, itd.) koji zahtevaju određeni pristup i način rada. Rešenje svih ovih izazova predstavlja stvaranje novih ideja i inovacija, odnosno kreiranje novog znanja koja se mogu praktično iskoristiti. Bez toga, savremene organizacije danas ne mogu da opstanu i da se razvijaju.

Primena novih ideja i inovacija zahtevaju realizaciju promena u organizaciji. Drugim rečima, realizacija novih ideja i inovacija se upravo vrši preko promena koje se uvode u organizaciji. Nove ideje i inovacije se zasnivaju na učenju i primeni novog znanja. Bez učenja nema novog znanja, a bez znanja nema novih ideja i inovacija.

Menadžeri trebaju da utvrde koje i kakvo znanje je potrebno da se uvedu promene i koje promene proizvode znanje. Organizacije danas ne mogu da funkcionišu i da opstaju bez znanja, pogotovo one organizacije koje posluju u oblasti visoke tehnologije. Zbog toga se mnoge organizacije danas

više oslanjaju na znanje nego na kapital, iako i znanje predstavlja kapital i to intelektualni. Znanje je danas onaj odlučujući faktor koji presudno utiče na stvaranje konkurentske prednosti. Napredne organizacije koriste znanje u svim sferama poslovanja, od definisanja strateških ciljeva, pa sve do svakodnevnog obavljanja poslova i aktivnosti.

Upravljanje znanjem je danas postalo kritično i zbog toga se ono razvilo u jedan nov koncept menadžmenta, odnosno u jednu novu disciplinu menadžmenta – upravljanje znanjem. Danas postoje više definicija ovog koncepta. Po Malatriju (*Malhatre*) (2000; 2001) upravljanje znanjem predstavlja odgovor na kritična pitanja organizacione prilagodljivosti, preživljavanja i razvoja sposobnosti u uslovima rasta diskontinualne promene. Upravljanje znanjem obezbeđuje one suštinske organizacione procese koji se oslanjaju na sinergetskim kombinacijama podataka i kapaciteta obrade podataka informacionih tehnologija sa kreativnim i inovativnim kapacitetima ljudi.

Osnovni zadatak upravljanja znanjem jeste sticanje novog znanja i transfer znanja ljudima koji donose odluke. Na taj način znanje dobija i svoju praktičnu formu, a to je da se ono prosledi pravim ljudima u pravo vreme i da se ono iskoristi za poboljšanje funkcionisanja organizacije. Takođe, zadatak upravljanja znanjem je i kontinuirano prikupljanje i korišćenja novih znanja, jer danas nijedna organizacija ne može uspešno poslovati na osnovu postojećih znanja i informacija.

Na osnovu toga, upravljanje znanjem se može definisati kao poslovni proces sakupljanja, skladištenja, analize, interpretacije, deljenja i korišćenja informacija u organizaciji.

Klasična znanja koja danas poseduju menadžeri, a koja se odnose na osnovne procese upravljanja organizacijom (upravljanje proizvodnjom, upravljanje procesima rada, upravljanje kvalitetom, itd.) nisu više dovoljna za uspešno poslovanje i opstanak organizacije na tržištu. Za uspešno poslovanje i konkurentnost potrebna su specifična znanja koja se odnose na specifične oblasti razvoja i na druge oblasti funkcionisanja organizacije.

Upravljanje znanjem razlikuje dve vrste znanja – eksplicitno znanje i prećutno ili tacitno znanje.

**Eksplicitno znanje** je ono znanje koje se može predstaviti odgovarajućim dokumentima i procedurama, a koje se mogu obraditi i širiti kroz odgovarajući sistem upravljanja informacijama u organizaciji (interne mreže i baze znanja).

**Prećutno ili tacitno znanje** je znanje koje poseduje neki specijalista ili stručnjak u organizaciji i ono se zasniva na njegovom ličnom znanju, iskustvu i intuiciji. Nedostatak ovog znanja je što ono najčešće nije dostupno širem krugu ljudi i teško se širi. Da bi se ovo znanje iskoristilo ono mora da se transformiše u eksplicitno znanje, čime se stvaraju uslovi za njegovo širenje i korišćenje. Zadatak menadžera je da upravo omoguće prelazak prećutnog znanja u eksplicitno znanje, čime se organizaciji omogućava veće iskorišćenje ovog velikog potencijala.

Mnoge organizacije se danas bave upravo proizvođenjem znanja, odnosno kod njih je stvaranje znanja način rada i ponašanje cele organizacije i svih zaposlenih u njoj. Ovo karakteriše najčešće organizacije koje rade u oblasti visoke tehnologije, kao i naučne i istraživačke organizacije i dr.

Kao što je rečeno, osim što primenjeno znanje dovodi do promena, i same promene dovode do stvaranja novog znanja. To ukazuje na postojanje jake veze između znanja, učenja i promena. Naime, promene su uspešne samo ako se zasnivaju na novom znanju. Sa druge strane, postoji i povratna veza, odnosno uspešne promene omogućavaju učenje i sticanje novog znanja. Time se krug zatvara i organizacije koje funkcionišu na tom principu su mnogo efikasnije i bolje posluju.

S obzirom da samo uspešne promene dovode do učenja i stvaranja novog znanja, procesom upravljanja promenama treba upravljati tako da se uvode samo takve promene, a to su promene koje se zasnivaju na novom znanju. U tom procesu treba uključiti što je moguće širi krug ljudi iz organizacije, kako bi svi zajedno učili i prihvatili novo znanje. Na taj način, kod zaposlenih se ustaljuje novi način rada i razmišljanja, koji dovodi do kreativnosti zaposlenih, stvaranja novih ideja, kritičkog posmatranja organizacije i dr.

Promene su posledica progressa, a progres je posledica novog znanja. Svi ovi procesi predstavljaju neizbežan i nezaustavljiv fenomen. Progres, koji karakteriše savremeno društvo, najčešće dovodi do brzih i velikih promena. Međutim, savremene organizacije nisu u dovoljnoj meri pripremljene za ovakve promene. One su naviknute na spore i manje promene koje neprekidno realizuju. Za efikasnu realizaciju brzih i velikih promena neophodno je odgovarajuće znanje i brzo reagovanje. Samo one organizacije koje imaju adekvatno znanje i odgovarajuće kadrove mogu da uvedu promene koje zahteva progres i koje obezbeđuju poboljšanja, inovacije i novo znanje.



Postoje tri vrste promena koje kreiraju novo znanje.

**Prva vrsta promene** je ona koja podrazumeva dobro liderstvo i organizacioni razvoj. Zadatak liderstva je obezbeđenje dobre atmosfere u organizaciji u kojoj su ljudi podsticani da stalno tragaju za rešenja problema, zatim da razmišljaju o novim mogućnostima, inovacijama i o promenama kojima će se ostvariti ciljevi i proširiti baza znanja organizacije.

**Druga vrsta promene** je ona koja polazi od pretpostavke da strategija uvođenja promena može biti uspešna samo ako ona ne predstavlja opasnost po ljude i ne stvara otpore u njima, već suprotno, izaziva kod njih viđenje novih šansi i mogućnosti.

**Treća vrsta promene** je ona koja se postiže dogovorom sa zaposlenima. Na taj način, smatra se da ljudi neće pružiti otpore promenama, već će se svi uključiti u njihove realizaciju i svi će ove promene doživljavati kao njihovo vlasništvo. Učešćem svih u realizaciji promena ostvaruju se rezultati koji su proizvod zajedničkog učenja i sticanja novog znanja.

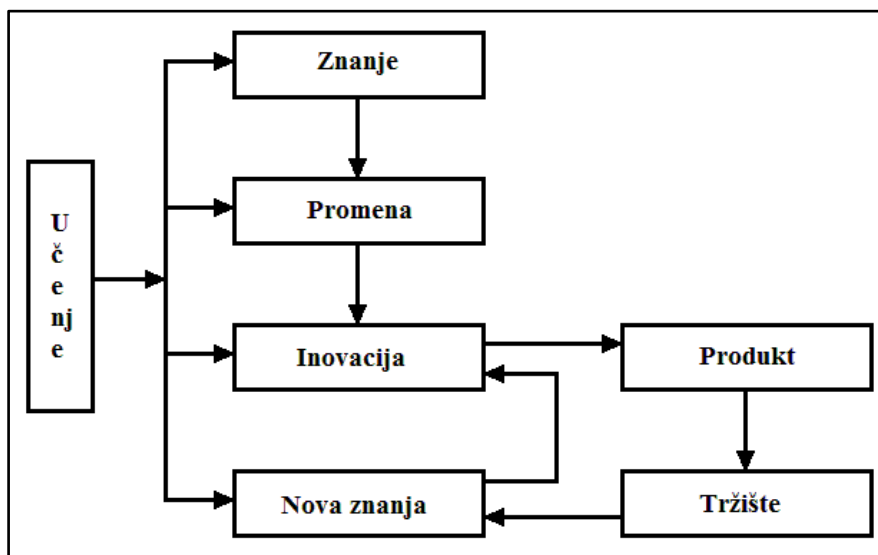
Ove tri vrste promena se se zasnivaju na tri elementa koji se smatraju inovativnim i povezanim sa promenama.

**Prvi element** predstavlja liderstvo koje proizvodi znanje. Cilj ovakvog liderstva jeste da stvori atmosferu u organizaciji gde će svi biti podsticani i ohrabreni da razmišljaju inovativno, na nov način, da kreiraju nove ideje i da na promene gledaju kao na šanse, poboljšanja postojećeg stanja i bolje budućnosti.

**Drugi element** obuhvata kreiranje pogodnih uslova za inovativno razmišljanje i stvaranje i uvođenje promena. Kada postoje ovi uslovi, zaposleni neće imati strah od promena. Zaposlene treba motivisati za inovacije i promene, a to se radi tako što se oni ohrabruju da razmišljaju na nov način, a ne samo da kritikuju. Podsticanje i ohrabrivanje zaposlenih da razmišljaju na nov način vrši se tako što ih menadžeri uključuju u kreiranje budućnosti, zatim cene njihove napore i rezultate i zajedno sa njima rade na uvođenju promena koje se zasnivaju na znanju i koje kreiraju novo znanje.

**Treći element** ukazuje na međusobnu povezanost između učenja, novih ideja i vrednosti. Stvaranje novih ideja i promena zahteva uzimanje u obzir vrednosti kao što je moral, međuljudski odnosi i druge ljudske vrednosti, kao što je poštovanje i ljudski pristup. To znači da je za učenje i stvaranje novih ideja neophodno uspostaviti pravilan odnos prema zaposlenima, jer će samo tada oni moći da uče i da stvaraju nove ideje. Ako menadžeri imaju suprotan pristup, odnosno ako oni ne cene i ne poštuju zaposlene, onda to kod

zaposlenih stvara negativan i odbojan pristup i otpore prema svim promenama u organizaciji.



Sl. 14.8. Šema povezanosti promena, znanja i učenja (Jovanović, 2006)

Na osnovu napred navedenog, vidi se jasna korelacija između promena, znanja i učenja. Učenje kreira nova znanja, nova znanja stvaraju inovacije koje zahtevaju nove promene, a realizacijom tih promena stvaraju se nove vrednosti u organizaciji, novi proizvodi i usluge koje traži tržište, što na kraju, dovodi do stvaranja novog znanja. Na slici 14.8. prikazana je ova povezanost između znanja, promena i inovacija.

## 14.7. UPRAVLJANJE PREMA CILJEVIMA I PROMENE

Upravljanje prema ciljevima je jedan od osnovnih koncepata upravljanja organizacijama koji se primenjuje u cilju poboljšanja poslovanja same organizacije. Kod ovog koncepta upravljanja, sve upravljačke akcije koje se primenjuju imaju svrhu samo ako doprinose efikasnom ostvarenju ciljeva organizacije. Ali postoji i povratna veza, odnosno u zavisnosti od stepena ostvarenosti ciljeva planiraju se i sprovode određene upravljačke akcije. To znači da je ovde akcenat na to kako postići ciljeve, dok su ulazi i sam proces rada u drugom planu.

Postoji i poboljšana verzija upravljanja prema ciljevima, a to je upravljanje prema dogovorenim ciljevima. Kod ovog pristupa ciljevi se najpre dogovaraju od strane svih u organizaciji (organizacione jedinice i

pojedinci), a onda se sprovode po istom postupku kao kod prethodnog pristupa – upravljanje preko ciljeva. To znači da ciljevi nisu nametnuti od strane menadžmenta, već su zajednički prodiskutovani i široko prihvaćeni od strane svih u organizaciji. Ovaj pristup je u praksi dao dobre rezultate, pogotovu kod organizacija koje imaju veći stepen decentralizacije i gde postoje organizacione jedinice koje su nezavisne.

Kod ovih pristupa je najvažnije precizno odrediti ciljeve, nezavisno od toga da li se to odnosi na pojedince, delove organizacije ili na organizaciju u celini. Dobro definisani ciljevi motivišuće deluju na zaposlene, tako da oni svrsishodno rade i zajedno rešavaju probleme koji se javljaju.

Precizno definisani ciljevi prikazuju rezultate koje žele postići pojedinci ili organizacija. Oni predstavljaju buduće željeno stanje prema kojoj se organizacija i pojedinci kreću uz pomoć različitih upravljačkih i drugih postupaka i procesa. To znači da ciljevi predstavljaju perspektivne tačke koje služe za orijentaciju i kojima stremi organizacija i pojedinci u njoj.

Precizno definisani ciljevi omogućavaju određivanje pravca akcija i potrebne aktivnosti i procese za njihovo ostvarenje. Drugim rečima, dobro definisani ciljevi omogućuju izbor najboljih akcija koje omogućavaju dostizanje datih ciljeva.

Najčešće greške koje se prave kada se definišu ciljevi predstavljaju zamena ciljeva sa opisom poslova, sa zadacima, namerama, aktivnostima i dr. Zbog toga, menadžeri treba da razumeju da su ciljevi i akcije koje dovode do njihovog ostvarenja dve različite celine koje se dopunjuju.

Kada se određuju ciljevi, pored definisanja šta su ciljevi, treba odrediti i koje vrste ciljeva postoje kako bi se na odgovarajući način dogovorili pojedinačni i zajednički ciljevi.

Ciljevi mogu biti *dugoročni* i *kratkoročni*, shodno vremenskom periodu na koji se odnose. Ciljevi se takođe, mogu podeliti na *operativne*, kada se odnose na ostvarenje operativnih rezultata i na *razvojne*, kada se odnose na ostvarenje razvojnih rezultata organizacije. Sledeća podela ciljeva razmatra *pojedinačne ciljeve* koji se odnose na pojedinca ili jednu organizacionu jedinicu i *zajedničke ciljeve* koji se odnose na skup više ili svih organizacionih celina u organizaciji. Takođe, ciljevi mogu biti *kvantitativni*, ako su definisani u merljivim, kvantitativnim rezultatima i *kvalitativni*, ako su dati opisno, bez merljivih parametara.

Prema Dopleru (*Dopler*) i Lojteburgu (*Lauterburg*) (2000), ciljevi se mogu podeliti u četiri kategorije, u okviru kojih postoje dve grupe ciljeva – radni i razvojni ciljevi.

**Prva kategorija** se sastoji od radnih ciljeva u okviru uobičajnih dužnosti i zadataka koji utiču na postojeće poslovanje organizacije.

**Druga kategorija** obuhvata radne ciljeve koji prevazilaze uobičajeni okvir rada i ona može da uključi specijalne porudžbine i projekte.

**Treća kategorija** podrazumeva razvojne ciljeve koji se odnose na pojedinca i koji utiču na njegovo ponašanje, motivaciju i dr.

**Četvrta kategorija** se sastoji od razvojnih ciljeva koji se odnose na zaposlene, grupe i organizacione jedinice. Ovi ciljevi su povezani sa promenama i oni imaju veliki uticaj na organizaciju, zajedničko delovanje, ponašanje, itd.

Svi razvojni ciljevi su vezani za određene promene u organizaciji. Da bi se ostvarili razvojni ciljevi koji se odnose ili na pojedince, ili na delove organizacije ili na organizaciju u celini neophodno je sprovesti veliki broj promena. Te promene se odnose na organizaciju, tehnologiju, proizvodni program, organizacionu kulturu, zaposlene, menadžment, itd.

Upravljanje prema dogovorenim ciljevima predstavlja koncept koji dovodi do efikasne realizacije definisanih ciljeva, kako radnih, tako i razvojnih. Ovaj koncept omogućuje prihvatanje različitih ideja i inicijativa za definisanje ciljeva, zatim omogućuje detaljnu analizu definisanih ciljeva i na kraju, omogućuje prihvatanje ciljeva od strane svih u organizaciji. Ovaj proces se bazira na dogovoru zaposlenih kroz neposredan i otvoren razgovor i razmenu mišljenja koji na kraju, dovodi do opšte prihvaćenih dogovorenih ciljeva.

Prednosti ovakvog načina definisanja ciljeva su:

- ciljevi su stvarno shvaćeni i prihvaćeni,
- ciljevi su definisani na bazi potrebnih resursa i finansijskih sredstava,
- eliminisani su konfliktni ciljevi, i
- obezbeđeno je zadovoljstvo zaposlenih i menadžmenta.

Najvažniji nedostaci ovog pristupa su:

- mogućnost mešanja ciljeva i aktivnosti za dostizanje ciljeva,
- mogućnost pojave odsutnosti pravog dijaloga, tako da ciljevi nisu dogovoreni već su dati u obliku instrukcija,
- nisu definisani kvalitativni, već samo kvantitativni ciljevi,

- pojava jednostranog kretanja predloga i dogovora od zaposlenih ka menadžmentu bez povratne sprege, jer menadžment nema želju za dogovaranjem,
- nedostatak ciljeva na nivou cele organizacije kao polazna osnova, jer svaka organizaciona celina brine samo o sebi,
- odsustvo horizontalnog upoređenja ciljeva, tako da ne postoji koordinacija i definisanje prioriteta u realizaciji ciljeva,
- odsustvo sistema kontrole da li su ciljevi ostvareni, i
- nepostojanje veze između dogovorenih ciljeva i interesa zaposlenih, odnosno ne postoje nagrade i kazne za ispunjavanje, odnosno neispunjavanje ciljeva.

Uspešnost koncepta upravljanja prema dogovorenim ciljevima zavisi i od primene određenih pravila, kao što su:

- ciljevi trebaju biti visoko postavljeni, ali moraju biti realni i ostvarivi,
- ciljevi moraju biti precizni i jasni u opisu stanja koje se želi dostići,
- ciljevi moraju biti merljivi, odnosno mora postojati precizan način merenja da li su ciljevi postignuti,
- treba tačno definisati prostor za delovanje i realna ograničenja,
- treba tačno planirati vreme dostizanja ciljeva i odrediti rokove završetka pojedinih faza,
- dogovoreni ciljevi moraju biti kompatibilni, kako ne bi proizveli konflikte,
- poslovne veze i međuzavisnosti moraju biti obezbeđeni kako bi se obezbedila pomoć, a izbegli konflikti,
- treba napraviti približnu procenu troškova dostizanja ciljeva,
- treba formirati adekvatan sistem praćenja i kontrole dostizanja ciljeva i definisati korektivne akcije kada se javlja potreba za njima,
- treba definisati sistem prioritizacije ciljeva koji će obezbediti pravilan redosled aktivnosti za njihovo dostizanje, i
- ne treba definisati prevelik broj ciljeva jer će se onda, zbog ograničenja, desiti da najveći broj njih ili svi ne budu realizovani.

Uspešnost koncepta upravljanja preko dogovorenih ciljeva zavisi od načina pripreme i organizovanja ovog procesa. Kada je on dobro pripremljen i organizovan onda se ostvaruju dobri rezultati, a to je definisanje pravih ciljeva, kao i odgovarajućeg načina njihovog ostvarenja. U suprotnom, dogovoreni ciljevi se postavljaju na osnovu izolovanih i slučajnih dogovora u organizaciji i oni ne mogu da daju dobre rezultate.

Kod organizovanog procesa dogovaranja ciljeva, inicijativa počinje od vrhovnog menadžmenta, koji definiše osnovnu poslovnu strategiju. Ova strategija obuhvata strateški smer kretanja organizacije, najvažnije ciljeve i prioritete i okvirna finansijska sredstva koja su neophodna za ostvarenje ciljeva. Na osnovu ovako definisanih parametara, vrši se njihova dalja razrada i definišu se ciljevi za svaku organizacionu jedinicu posebno. To se radi tako što se u svakoj organizacionoj jedinici razgovara o tome šta ciljevi na nivou cele organizacije znače za njih, na koji način će oni doprineti da se ciljevi organizacije ostvare i koji se od definisanih ciljeva odnosi konkretno na tu organizacionu jedinicu. Ciljevi i prioritete za svaku organizacionu jedinicu trebaju da obuhvataju sledeće:

- na koje ciljne grupe klijenata se treba posebno fokusirati,
- koje nove proizvode treba što pre razvijati,
- koje su neophodne promene u tehnologiji,
- šta treba promeniti u organizaciji i strukturi troškova,
- koje indeksne vrednosti treba poboljšati,
- kolika finansijska sredstva su raspoloživa i gde će se ona usmeriti,
- koji su najvažniji prioritete u narednom periodu, itd.

Na ovaj način, postupak dogovaranja ciljeva ide od vrha ka dnu organizacije, odnosno od vrhovnog menadžmenta do svakog pojedinačnog zaposlenog. Pri tome, svaki organizacioni nivo zna ciljeve i prioritete nivoa iznad njega i u skladu sa tim, definiše sopstvene ciljeve i postavlja prioritete. Shodno tome, svaki zaposleni treba da zna ciljeve i prioritete svog pretpostavljenog i da na osnovu toga odredi svoje ciljeve i prioritete. Ovde treba istaći da postoje i ciljevi koji su specifični za određene organizacione celine koje treba odrediti, a da pri tome ne postoji zahtev za njima sa gornjeg nivoa.

Mnoge ideje i prioritete mogu da predlože zaposleni u organizaciji. Bitno je da se ti predlozi analiziraju i prodiskutuju, jer se jedino tako može doći do dobrih zajedničkih rešenja. Pri tome, glavne ciljeve organizacije definiše vrhovni menadžment, i to na osnovu prethodnih razgovora u celoj organizaciji.

Upravljanje prema dogovorenim ciljevima, da bi bilo uspešno, zahteva uspostavljanje odgovarajućeg sistema praćenja i kontrole realizacije samih ciljeva. Pri tome se određuju kontrolne tačke i vrši se provera u određenim vremenskim periodima da li se ciljevi realizuju onako kako je dogovoreno. Bez praćenja i kontrole, sa korektivnim akcijama po potrebi, nema uspešne realizacije dogovorenih ciljeva.

Koncept upravljanja prema dogovorenim ciljevima zahteva formalizaciju dogovora i to u vidu pisanih zabeleški i sporazuma. Pri tome, poseban deo ovih dokumenata treba da se odnosi na strateške ciljeve, prioritete organizacije i raspodelu finansijskih sredstava, a drugi deo treba da se odnosi na ciljeve i prioritete nižih organizacionih celina.

Često se u praksi javlja sumnja i preispitivanje da li je svrsishodno primeniti ovaj koncept upravljanja prema dogovorenim ciljevima i vršiti odgovarajuće promene u skladu sa time. Razlog toga leži u činjenici da je danas, zbog brzih promena u okruženju, neophodno često menjati i modifikovati ciljeve organizacije, kao i prioritete. Međutim, bez obzira na dinamiku brzih promena u okruženju i promene koje se stalno moraju uvoditi u organizaciji kao odgovor na te promene koje dolaze iz okruženja, organizacija treba da ima svoj strateški cilj. Strateški cilj predstavlja opšti smer ka kome organizacija ide i tačku gde će ona stići u budućnosti. Stalne promene koje se realizuju u organizaciji pokreću nove akcije i često uvode nove parcijalne ciljeve i prioritete. Ali, one ne trebaju da značajnije utiču na globalne ciljeve organizacije, koji opstaju i koji mogu da se menjaju jedino u slučaju drastičnih i radikalnih promena koje dolaze iz okruženja.





## LITERATURA

- Adižes I.:** Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad, 2005.
- Adizes I.:** How to solve the mismanagement crisis, Adizes Institute, Santa Monica, 1980.
- Adizes I.:** Corporate lifecycles, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.
- Allen J. A., Rogelberg S. G.:** Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement, *Group & Organization Management*, Vol. 38, 2013. pp. 534–569.
- Ansoff H. I.:** Corporate Strategy, Penguin Books, London, 1997.
- Arvai J. L., Froschauer A.:** Good decisions, bad decisions: the interaction of process and outcome in evaluations of decision quality, *Journal of Risk Research*, Vol. 13 (7), 2010. pp. 845-859.
- Balogurn J., Hailey V. H.:** Exploring Strategic Change, Prentice Hall, London, 1999.
- Banker D.:** Organizational Change: Pragmatic approaches to Organizational Change Management, *Amity Global Business Review*, 2012. pp. 63-67.
- Beer M.:** Organizational Change and Development, Good Year Publishing, Santa Monica, California, 1980.
- Bennis W. G., Nanus, B.:** Leaders: The strategies for taking charge, New York, 1985.
- Bennis W., Rubin I, Osland J.:** The Organizational Behaviour Reader, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- Benson R.:** Relaxation response, William Morrow, New York, 1975.
- Bing John A.:** Principles of Project Management, PMNETwork, PMI, 1994.
- Bogdanović D., Ilić S.:** Upravljanje proizvodnjom, Megatrend Univerzitet – Fakultet za menadžment Zaječar, 2006.
- Burke W. W.:** Organization Development, Second Edition, Addison – Wesley Publishing Company, Reading, 1993.
- Burke W. W.:** Organization Change: Theory and practice, Sage Publication, London, 2002.

**Burnes B.:** Managing Change, 5th Edition, Prentice Hall, 2009.

**Carnall C. A.:** Managing Change in Organization, Prentice Hall, London, 1999.

**Certo S.:** Principles of Modern Management, Allin and Bacon, Boston, 1988.

**Certo S., Peter J. P.:** Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw Hill, New York, 1991.

**Chauvin B., Rohmer O., Spitzenstetter F., Raffin D., Schimchowitsch S., Louvet E.:** Assessment of job stress factors in a context of organizational change, Elsevier Masson SAS, 2014.

**Cole G. A.:** Management – Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.

**Cole G. A.:** Strategic Management, DP Publication, London, 1994.

**Cvijanović M. J.:** Organizacione promene, Monografija, Ekonomski Institut, Beograd, 2005.

**Čičević S., Dobrodolac – Čubranić M., Nešić M.:** Odnos zaposlenih prema scenariju promene radnog mesta, Ekonomski vidici, Vol. 17, br. 1, 2012, str. 95 – 118

**Daft R. L.:** Management, The Dryden Press, Orlando, 2000.

**Daft R. L.:** Organization Theory and Design, Seventh Edition, South West Publishing, Tomson Learning, Vanderbilt University, 2001.

**Dopler K., Lauterburg Ch.:** Managing Corporate Change, Springer, Berlin, 2000.

**Douglas P. S., Craig C. S.:** Globalna marketing strategija, Megrow – Hill, 1995.

**Drucker F. P.:** Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd, 1991.

**Duncan R. W.:** A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Upper Darby, 1996.

**Đuričin D.:** Upravljanje (pomoću) projekata, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.

**Garvey B., Williamson B.:** Beyond Knowledge Management, Pearson Education, London, 2002.

**Gordon J. R. R., Mondy W. A., Sharplin S. R.:** Premeaux – Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston, 1999.

**Grimshaw J., Thomas R., MacLennan G., Fraser C., Ramsay C.R., Vale L., Whitty P., Eccles M.P., Matowe L., Shirran L., Wensing M.J.P., Dijkstra R.F., Donaldson C.:** Effectiveness and efficiency of guideline dissemination and implementation strategies, *Health Technology Assessment*, Vol. 8(6), 2004. pp. 1-72.

**Grinberg D., Baron R.:** Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Zelnid, Beograd, 1998.

**Guest D., Kenny T.:** A Textbook of Techniques & Strategies in Personnel Management, Institute of Personnel Management, London, 1983.

**Hammer M., Champy J.:** Reengineering the Corporation – a Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, 2001.

**Hayes, J.:** The Theory and Practice of Change Management, New York, 2002.

**Huszez D.:** Corporate Planning, Theory and Practice, Pergamon Press, London, 1982.

**Heler R.:** Priručnik za menadžere, Sve što morate da znate o tome kako funkcioniše preduzeće i njegov menadžment, Profil knjiga, Beograd, 2009.

**Inić B.:** Management, Fakultet za Trgovinu i Bankarstvo “Janičiće i Danica Karić”, Beograd, 2005.

**Istrat V., Stanisavljev S., Markoski B.:** The Role of Business Intelligence in Decision Process Modeling, *The European Journal of Applied Economics*, Vol. 12(2), 2015. pp.44-52.

**Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M.:** Organizational Behavior and Management BPI, IRWIN, Homewood, Boston, 2005.

**Jacobs D., Homburger A.:** Making Business Competitive, Kogan Page, London, 1990.

**Jacobs W. R.:** Real Time Strategic Change, Berret – Koehler Publishers, San Francisko, 1994.

**Janičićević N.:** Organizaciona kultura, Ulix, Novi Sad, 1997.

**Janičićević N.:** Organizaciono ponašanje, Data Status, Beograd, 2008.

**Johnson G., Scholes K.:** Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988.

**Jovanović P.:** Management – Handbook of management, FON, Beograd, 1996.

**Jovanović P.:** Kako postati dobar menadžer, Grafoslog, Beograd, 1997.

**Jovanovic P.:** Upravljanje razvojem preduzeća, Viktor, Beograd, 1998.

**Jovanović P.:** Upravljanje projektom, Grafoslog, Beograd, 1999.

**Jovanovic P.:** Upravljanje promenama, Yupma, Beograd, 2006.

**Jovanović V., Radanov P., Panić B.:** Krizni reinženjering poslovnih procesa, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, God. IV, broj I, 2014. pp. 71-81.

**Kitchen P., Daly F.:** Internal communication during change management, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7(1), 2002. pp. 46-53.

**Koter Dž.:** Vođenje promena, Želnid, Beograd, 1998.

**Lewin K.:** Field Theory in Social Sciences, New York, 1951.

**Lienet P. B., Rea P. K.:** Project Management for the 21<sup>st</sup> century, Academic Press, London, 1998.

**Lojić R., Đurić N.:** Upravljanje organizacionim promenama, Vojno Delo, Bograd, 2011.

**Magdalinović N., Jovanović R.:** Naučne osnove upravljanja projektima, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2006.

**Malhotra Y.:** Knowledge management for e-business performance – advancing information strategy to interne time, The Executive Journal, Vol. 16, 2000.

**Malhotra Y.:** Knowledge Management and Business Model Inovation, Idea Group Publishing, London, 2001.

**Milisavljević M.:** Osnove strategijskog menadžmenta, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 1997.

**Milisavljević M.:** Liderstvo u preduzećima, Čigoja, Beograd, 1999.

**Mandić T.:** Komunikologija, Štamparija Jovan, Beograd, 1995.

**Mijatović S.:** Upravljanje privrednim investicijama, Štamparija Trebinje, Srpsko Sarajevo, 2001.

**Nadler A. D.:** Concept for the Management of Organizational Change, Publisher Inc., 1988.

**Nadler A. D., Gerstein S. M., Shaw B. R.:** Organizational Architecture – Design for Changing Organizations, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1992.

**Nelissen P., Selm M.:** Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13(3), 2008. pp.306 - 318

**Northouse P.:** Liderstvo, teorija i praksa, Data Status, Beograd, 2008.

**Olof R.:** Temelji preduzeća sutrašnjice – Procesima usmerena poslovna filozofija, Prometej, Novi Sad, 2000.

**Pendlebury J., Grouad G., Meston F.:** Successful Change Management, Wiley, New York, 1995.

**Proctor T, Doukakis I.:** Change management: the role of internal communication and employee development, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8(4), 2003. pp. 268-277.

**Rad A. M. M., Yarmohammadian M. H.:** A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction, *Leadership in Health Services*, Vol. 19(2), 2006. pp.11 – 28.

**Randall J.:** Managing Change/Changing Managers, Routledge, London, 2004.

**Rentzhog O.:** Temelji preduzeća sutrašnjice – Procesima usmerena poslovna filozofija, Prometej, Novi Sad, 2000.

**Robbins S.:** Organizational Behaviour, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2003.

**Sadler P.:** Designing Organizations, Mercury, London, 1991.

**Sajfert Z.:** Organizacija poslovnih sistema, Univerzitetu Novom Sadu, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2006.

**Sajfert Z.:** Upravljanje promenama, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički Fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2008.

**Scott C.W., Shanock L. R., Rogelberg S. G.:** Meetings at Work: Advancing the Theory and Practice of Meetings, *Small Group Research*, Vol. 43(2), 2012. pp. 127-129.

**Selye J.:** The stress of life, McGraw-Hill Book Co., New York, 1956.

**Senge P. M.:** The Fifth Discipline, Random House, London, 1990.

**Sharma R. R.:** Change Management, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd., New Delhi, 2006.

**Stefanović V., Vojnović B., Urošević S.:** Menadžment ljudskih resursa- Savremene strategije i kontroverze, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

**Stoner J., Freeman R.E.:** Management, Prentice Hall, Engewood, New Jersey, 1989.

**Vasić M.:** Timovi i timski rad, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2004.

**Voel J.:** The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure, *European Management Journal*, 32, 2014.

**Watzlawick P., Weakland J., Fisch R.:** Principles of Problem Formation and Problem Resolution, Norton Books, New York, 1974.

**Williams A., Woodward S., Dobson P.:** Managing Change Successfully, Thompson, London, 1992.

**Wren D. A., Dan Voich J. R.:** Menadžment – proces, struktura i ponašanje, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 1994.

**Wulf T., Meissner P.:** Cognitive benefits of scenario planning: Its impact on biases and decision quality, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 80(4), 2013. pp. 801-814.

**Zimanji V., Štangl Šušnjar G.:** Organizaciono ponašanje, Ekonomski Fakultet, Subotica, 2005.

**Živanović N., Živanović M.:** Poslovni reinženjering, Fakultet za Poslovno Industrijski Menadžment, Beograd, 2013.

