

UPRAVLJANJE PROMENAMA KAO SASTAVNI DEO UPRAVLJANJA KOMPANIJOM

Biljana Bjelica, Ognjen Bakmaz, Dragan Vukasović

Visoka škola za uslužno poslovanje Istočno Sarajevo - Sokolac, Cara Lazara bb, 71 350, Sokolac -
Istočno Sarajevo, Bosna i Hercegovina, draganvukasovic@gmail.com

SAŽETAK

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 utvrditi 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.

Ključne reči: upravljanje, promene, organizacija, identifikovanje promena.

UVOD

Promena se ne može izbeći kada se već dogodi, pa se zbog toga kaže da je ona nezaustavljiva. Neizbežnost promena materala je većinu organizacija da se prilagode i smatraju je delom postojanja kompanije. Različiti autori mogu različito definisati i percipirati promene koje se dešavaju u kompaniji. Na primer, Armstrong (2009) definisao je promene kao bilo kakve promene u strukturi, upravljanju, zaposlenima, procesima i drugim poslovnim aktivnostima. Shodno tome, organizaciona promena se smatra empirijskim posmatranjem varijacija oblika, kvaliteta ili stanja u organizacionom entitetu tokom vremena (Van de Ven, & Poole, 1995). Lucey (2008) je naglasio da bi se sve inicijative i naponi za promene trebali uskladiti sa korporativnim ciljevima kako bi se osigurao organizacioni uspeh. To znači da upravljanje promenama igra važnu ulogu u efikasnom rukovanju promenama i reagovanju na njih, kao i suprotstavljanje pojmu otpora promenama. Promena može doneti pozitivne i negativne uticaje na ishode organizacije i zbog toga je potreba za upravljanjem promenom postala neophodna kako bi kompanija smanjila rizik koji nastaje usled “uvođenja” promena. Štaviše, odluke o upravljanju zavise od toga kako se promena naglašava i uzima u obzir zbog uticaja koje donose unutrašnji i spoljni činioci kao što su kultura, menadžment kompanije i dr. te organizacione promene koje pokreću ekonomski, politički, socijalni, faktori životne sredine, pa čak i novi trendovi u poslovanju (Lucey, 2008).

Osnovna težnja autora ovog rada je procena uticaja upravljanja promenama na postizanje korporativnih ciljeva u skladu sa organizacionom perspektivom. Konkretno, argumentovana rasprava o sledećim temama: faktori koji utiču na promene; vrste promena i organizacione promene; pozitivne i negativne posledice promena; koncept i primena upravljanja promenama uz pomoć različitih modela promena; načine na koji se upravljanje promenama može efikasno primeniti i koristi koje upravljanje promenama može ponuditi uspeh organizaciji

MODELI UPRAVLJANJA PROMENAMA

Savremena teorija menadžmenta danas posebno 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. Uspešnost promena umnogome zavisi od onoga ko upravlja njima, a to je lider promena. Zbog karaktera savremenog poslovnog okruženja sposobnost

upravljanja promenama sve više dobija na značaju. Karakteristike novog poslovnog okruženja moguće je analizirati sa stanovišta najznačajnijih pokretača promena, implikacija njihovog uticaja i kritičnih faktora uspeha. Upravljanje promenama predstavlja sistematski i strukturirani pristup u stvaranju održive promene ponašanja zaposlenih unutar jedne organizacije. Upravljanju promenama imanentno je:

- nezadovoljstvo ostvarenim performansama i korišćenim strategijama;
- postojanje vizije bolje alternative koja može da se saopšti i objasni drugima;
- postojanje strategije za implementaciju promene i ostvarenje željenog stanja; i
- otpor sprovođenju promena. (Adižes, 2005)

Proces promene se sastoji iz tri međusobno povezane faze:

- iniciranje promene (sagledavanje i uočavanje potrebe za promenom i stvaranje nove vizije),
- upravljanje promenom (planiranje i komunikacija, stvaranje poverenja i osposobljavanje zaposlenih) i
- održavanje promene (institucionalizovanje filozofije promene). (Lucey, 2008)

Promene predstavljaju osnov opstanka i razvoja svih organizacija, društvenih i poslovnih sistema i dr. Danas postoje mnogi faktori koji generišu stalne promene koje primoravaju organizacije da se i one same menjaju kako bi se prilagodile izmenjenim uslovima i novim izazovima. Najvažniji faktori promena su:

- naučno-tehnološki razvoj,
- konkurencija,
- tržište,
- međunarodni odnosi,
- ekonomski sistem,
- pravni sistem,
- fiskalna i monetarna politika zemlje i dr. (Fernandes, & Rainey, 2009)

Promene u samoj organizaciji podrazumevaju promenu njene poslovne i razvojne strategije, tehnologije proizvodnje, organizacije, menadžmenta, radnika i dr. Da bi opstala, organizacija mora da upravlja promenama i da ih koristi za sopstveni razvoj. Brzo reagovanje na promene i prilagođavanje promenama predstavlja najvažniji izazov za savremene menadžere.

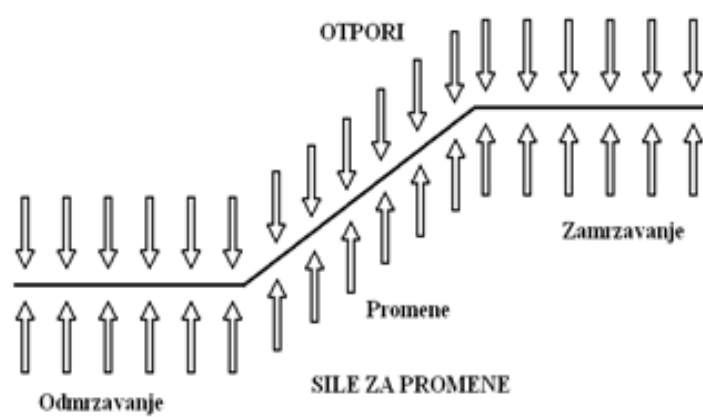
Menadžeri su ti koji moraju da podstiču i sprovode promene. Oni moraju da savladaju inerciju i otpore prema promenama koji postoje u svakoj organizaciji i stvore takvu klimu da ljudi na promene gledaju kao na sopstvene šanse, a ne kao na pretnje po njih. Danas postoje više modela upravljanja promenama. Svi oni podrazumevaju jedan sistematski pristup prihvatanja novih ideja, inovacija i jedan globalni organizacioni pristup u sprovođenju promena u organizaciji.

Levinov model upravljanja promenama

K. Levin (K. Lewin) 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 upravljanje promenama.

Levinov model upravljanja promenama se sastoji od tri posebne faze i to:

- odmrzavanje,
- promene, i
- zamrzavanje (Lewin, 1951).



Slika 1. Levinov trofazni model promena.
Figure 1. Levin's three-phase model of change.

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

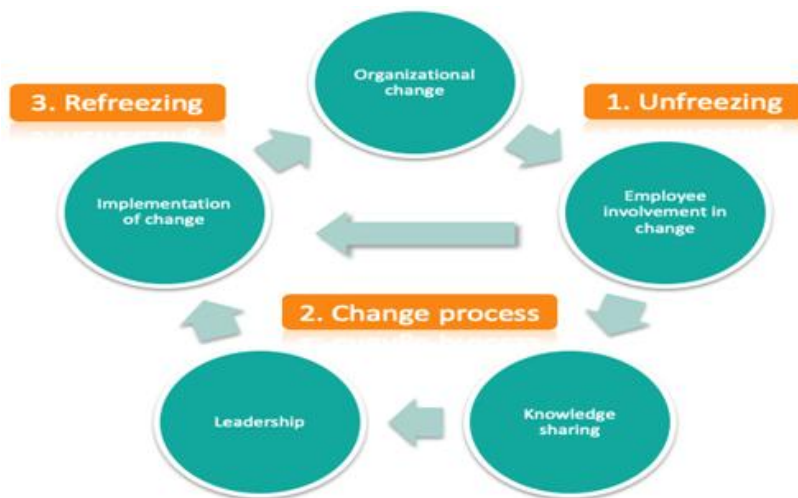
- identifikacija izvora promena,
- objašnjavanje zaposlenima uzroka promena i neophodnosti izvršenja promena,
- podsticanje nezadovoljstva kod zaposlenih postojećim stanjem u organizaciji i osećaja krivice zbog održavanja postojećeg stanja, i
- širenje optimizma i povoljnih očekivanja od promena i stvaranje 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,
- okupljanje i vođenje koalicije za promene.



Slika 2. Kurt Lewinov model promena (Raza, 2019).
Figure 2. Kurt Lewin's model of change (Raza, 2019).

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

Priprema za izvršenje promena, koja podrazumeva sledeće procese:

- 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 produbljivanje 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 podrazumeva 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 obuhvata 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 sukcesora.

Koterov model upravljanja promenama

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 (Tondem, 2005). Model ima dosta sličnosti sa Lewinovim modelom. Faze Koterovog modela sa svim procesima su sledeće (Kotter, 1996):

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 ove 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 projektama, 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 (Kotter, 1996).

Kao što sam autor navodi, neuspeh u vođenju promena često proizilazi iz grešaka koje prave oni koji bi trebalo da te promene vode, kao i iz činjenice da su mnogi menadžeri samo menadžeri ali ne i vođe. Promene u organizacijama su česte, brze i krupne, a zahtevi vremena u kojem živimo su takvi da promene budu stalne. U izvesnoj meri svaka promena neizbežno ima i loše strane. Kad god su organizacije primorane da se prilagode promenljivim uslovima teškoće su uvek prisutne. Ali veliki deo nepotrebnih troškova i teškoća koje su se javile tokom proteklih decenije mogu da se izbegnu. Greške mogu da se izbegnu ako se proučavaju iskustva drugih i ako se uvažavaju neka pravila i principi.

Kotter je sa svojim saradnicima istraživao kako se odvijaju promene u nekoliko američkih kompanija i došao do zaključka o tome koje su najčešće greške prilikom sprovođenja promena.

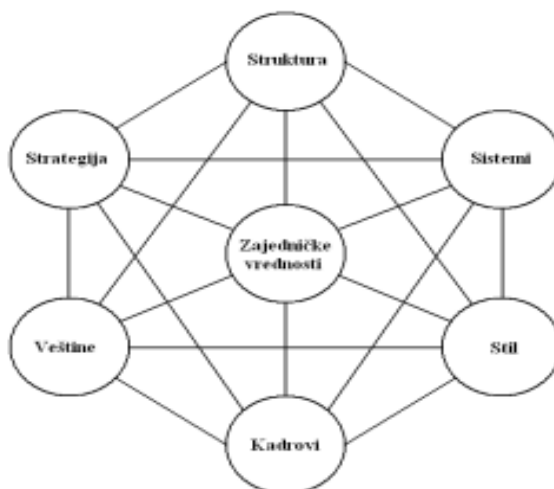
Greške su:

- 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.

Model upravljanja promenama 7S

Model upravljanja promenama 7S je stvoren u jednoj od najpoznatijih svetskih konsultanskih kuća MekKinsi & Kompani (McKinsey & Company). Model obuhvata sedam faktora koji utiču na mogućnost izvođenja promena, pri čemu su svi faktori međusobno povezani i podjednako važni, tako da izostanak jednog od njih ugrožava proces promena.

Šematski prikaz modela promena 7S je prikazan na slici broj. 3. Na ovoj slici se vidi međusobna povezanost faktora, pri čemu se oni dele u dve grupe – tvrde faktore (struktura, strategija i sistemi) i meke faktore (stil, veštine, kadrovi i zajedničke vrednosti)



Slika 3. Šematski prikaz modela promena 7S upravljanje promenama.

Figure 3. Schematic representation of the 7S change management model.

Struktura, kao tvrdi faktor promena podrazumeva formiranje odgovarajuće strukture koja će omogućiti najefikasnije izvođenje planiranih promena. Ova struktura je najčešće privremena koja traje dok se ne sprovedu željene promene i ona ne remeti osnovnu organizacionu strukturu

organizacije. To najčešće podrazumeva formiranje dodatnih organizacionih jedinica koje se dodaju postojećoj organizacionoj strukturi

Strategija definiše način i redosled koraka sprovođenja promena u organizaciji. Od izabrane strategije zavisi i nova organizaciona struktura za sprovođenje date strategije.

Sistemi podrazumevaju sve formalne i neformalne procedure za efikasno sprovođenje promena i oni obuhvataju informacioni sistem, sistem planiranja i kontrole, sistem budžetiranja, sistem obuke zaposlenih, kao i ostale sisteme u organizaciji. Sistemi utiču na izbor strategije, jer od njihovog stepena razvijenosti u organizaciji zavisi koja će strategija promena biti izabrana.

Stil obuhvata način upravljanja i upravljačke akcije vrhovnog menadžmenta organizacije. Ukoliko je stil upravljanja u organizaciji efikasan, promene će biti realizovane na efikasniji način i obrnuto.

Veštine podrazumevaju određena znanja i umeća zaposlenih u organizaciji, po čemu je ona poznata i prepoznatljiva. U mnogim slučajevima je neophodno da zaposleni steknu nove veštine koje će omogućiti da se promene uspešno realizuju i da zaposleni budu efikasni u novonastalim uslovima poslovanja.

Kadrovi su svi zaposleni u organizaciji. Organizacija treba da ima potrebne kadrove za realizaciju izabrane strategije, što podrazumeva da su zaposleni pravilno raspoređeni, da imaju potrebna znanja i veštine, da se obraća pažnja na njihov razvoj i obuku, da se planiraju novi zaposleni, itd. Vrhovni menadžeri trebaju posebnu pažnju da posvete razvoju postojećih, ali i budućih, novih menadžera koji treba da budu najvažniji pokretači i realizatori budućih promena u organizaciji.

Zajedničke vrednosti obuhvataju određene ciljeve i težnje zaposlenih u organizaciji koji im donose zajedničku korist. (Dujanić, 2004)

Analiza pomću "modela 7 S" obuhvća istraživanje: usklađenost organizacije s spoljnim okruženjem, usklađenost strategije i ostalih faktora, usklađenost proizvoda i strategije, moguće područje neusklađenosti, zašto je do toga došlo i definiranje mogućih rešenja problema.

ZAKLJUČCI

Proces upravljanja organizacionim promenama je veoma složen proces, koji se sastoji iz više faza i ne može se prepustiti volji pojedinaca, a posebno ukoliko nisu za to osposobljeni. Organizacionim promenama ne može se smatrati promena naziva organizacije ili to što će pojedini organizacioni delovi biti premešteni i hijerarhijski vezani za neku drugu organizaciju, odnosno uspostavljanjem nove organizacione šeme. Pre svega potrebno je dijagnostikovati postojeće stanje, otkriti uzroke organizacionih problema, kreirati viziju, motivisati zaposlene, planirati i sprovesti promene. Gotovo svaka organizaciona promena podrazumeva i promenu ponašanja zaposlenih, njihovih sposobnosti i veština. Za te promene oni moraju da budu dovoljno motivisani, a motivacija se ne može nametnuti ili narediti, ona se mora stvarati. Organizacione promene, kao i sve druge upravljačke aktivnosti i procesi u organizacijama, moraju da se prate i kontrolišu. Praćenjem i kontrolom organizacionih promena u organizacijama treba utvrditi da li su promene izvedene kako je planirano i kakvi su njihovi efekti. Da bi se proces promena kontrolisao, potrebno je izgraditi sistem za njegovo praćenje, ocenu i kontrolu. Sistem kontrole podrazumeva da postoji ustaljeno, sistematsko, redovno prikupljanje podataka o organizacionim promenama, njihova analiza i korišćenje u donošenju odluka za eventualno korigovanje promena.

LITERATURA

- Adižes, I. (2005). Upravljanje promenama. Novi Sad: Adižes.
- Armstrong, M. A. (2009). *A Handbook of Human Resources Management*. London: Kogan Page.
- Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22(1), 39-51.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

- Lucey, J. J. (2008). Why Is The Failure Rate For Organisation Change So High? Dr John J Lucey presents his research in the third part of his series of articles. *Management Services*, 52(4), 10.
- Raza, M, (2019). Lewin's 3 Stage Model of Change Explained. The Business of IT Blog. Retrieved May 6, 2021, from <https://www.bmc.com/blogs/categories/business-of-it/>
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(3).

CHANGE MANAGEMENT AS AN INTEGRAL PART OF COMPANY MANAGEMENT

Biljana Bjelica, Ognjen Bakmaz, Dragan Vukasović

The College of Service Business East Sarajevo - Sokolac, Cara Lazara bb, 71 350, Sokolac - East Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, draganvukasovic@gmail.com

ABSTRACT

Change management, as a constant task of managers and an integral part of managing the organization as a whole, is a general management process aimed at planning and implementing change so that the organization can function successfully and develop in conditions of continuous change in the environment. Accordingly, the change management process itself defines all the elements and all phases of the realization of the process itself. For the change management process itself, it is very important to determine whether the causes of changes are internal or external, then whether minor changes are needed that cover individual parts of the organization, or whether major changes are needed that cover the organization as a whole. Based on this, a general management technique can be created that shows the process of change management in the organization.

Keywords: management, change, organization, identification of change.