

УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА

Основне класификације промена

Промене су процес прилагођавања измењеним или новим ситуацијама или условима.

Извори промена могу бити:

- **Унутрашњи извори** су промене везани за потребу и одлуку да предузеће крене у развој. Нпр. увођење нове технологије. Предузеће може делимично или потпуно да контролише.
- **Спољашњи изворе** предузеће не може да контролише и ту спадају:
 - **Економски** – промене везане за тржиште, конкуренцију и технолошке промене.
 - **Друштвени** – различите организоване групе у друштву које утичу на понашање произвођача. Нпр. заштита човекове околине
 - **Политички** – промене везане за фискалну и монетарну политику, закони и прописи, итд.

Класификација промена:

- **Планиране** – организација сама уочава неопходност промена и планира и уводи одређене промене. Настају тако што предузеће анализира своје стање и стање у околини, идентификује потребе за променама и планира њихово увођење. Најчешће настају када организација почне да остварује слабије резултате и када је неопходно да се прилагоди променама у околини да би и даље позитивно пословала.
- **Непланиране** – изненадне промене које се јављају неочекивано, најчешће као резултат изненадних потреба и проблема у предузећу или околини. Мора одмах да се реагује.

Значајна је подела и на:

- **Еволутивне** – постепене промене које значе континуирано усаврштавање и побољшавање стања предузећа. Изводе се плански и постепено, кроз низ инкременталних корака.
- **Револуционарне** – изводе се скоковито и нагло и доносе рушење постојећег стања. Доносе огромне промене у предузећу које би требало да обезбеде опстанак предузећа.

Промене могу бити и:

- **Инкременталне** – изводе се корак по корак и оне мењају постојеће стање предузећа и побољшавају га.
- **Радикалне** – дисконтинуалне промене које праве потпун раскид са дотадашњом праксом и уводе у предузеће нове претпоставке и нове вредности.

Постоји и **подела** на:

- **Алфа** – промена стања предузећа (система)
- **Бета** – поред промена које обухвата алфа, мења и начине мерења и мерне јединице
- **Гама** – поред алфа и бете, обухвата и промену дефиниције система.

Балоген и Хајли дају четири врсте промена у предузећа:

- **Еволуција** – спроводи се лагано и постепено, кроз више повезаних фаза које заједнички воде ка планираном циљу. Спроводи се кроз планске промене које се реализују у дужем временском периоду. Запослени их лакше прихватају.
- **Револуција** – крупне и значајне промене које се спроводи брзо и ефикасно у кратком временском периоду, када је предузеће запало у кризу. Запослени их теже прихватају.
- **Адаптација** – мања промена која предвиђа лагано прилагођавање предузећа промењеним условима.

- **Реконструкција** – крупна промена која се изводи да би се променио начин пословања. Обухвата појединачна подручја или предузеће у целини.

Класификација промена према Милосављевићу:

Стратешке промене су знатно интензивније од **инкременталних**. **Антиципативне** промене се раде на основу стратешког предвиђања и предузеће их спремно дочекује. **Реактивне** промене настају као реакција предузећа на збивања у околини. Оне су интензивније од антиципативних јер се морају брзо обавити.

Шира подела, према Милосављевићу, обухвата четири типа промена у предузећу:

- **Подешавање** су промене инкременталног и антиципативног карактера, које се обављају на основу предвиђања будућег тока догађаја.
- **Адаптирање** су промене инкременталног и реактивног карактера које се обављају као реаговање на догађаје у околини.
- **Реорјентација** су промене стратешког карактера које се обављају на основу предвиђања будућег тока догађаја.
- **Поновно креирање** су промене стратешког карактера које су изазване догађајима које могу да угрозе опстанак предузећа. Доносе радикално напуштање досадашње оријентације.

Класификација стратешких промена према **Церту и Питеру:**

- **Наставак постојеће стратегије** – ништа се не мења.
- **Рутинска стратешка промена** – промене у тржишном приступу како би се повећала тражња за постојећим производима. Захтева побољшање маркетинга.
- **Ограничена** – промене у структури производа и освајање нових тржишта. Уводе се нови производи у истој категорији производа и уводи нове производе на нова тржишта.
- **Радикална** – значајне промене у организационој структури, увођење нових производа, промене у тржишном приступу и освајање нових тржишта. Настају услед спајања, куповине и припајања других предузећа.
- **Преусмеравање предузећа** – врши се преорјентација или ново пословно усмеравање при чему се мења пословно подручје у којем предузеће послује.

Две основне врсте промена:

- **У околини** – изазивају разноврсне промене у предузећу. Промене у предузећу су одговор предузећа на промене у околини. Изазивају несклад између предузећа и околине. Предузеће изводи одређене промене да би повратило равнотежу. Најзначајније промене у околини су: политичке, друштвене, тржишне, финансијске, пореске, итд.

Промене у околини се деле на:

- **Опште** (политичке, технолошке, економске, правне, финансијске...)
- **Посебне** (појава нових производа, технологија,...)

- **У предузећу** – најзначајније промене су везане за производе и производни програм, технику и технологију, итд.

Основне промене у нашим предузећима:

- су увођење нових производа и производних програма, технологија и тржишта.

КОНЦЕПТИ И МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА ПРОМЕНАМА

Левинов модел

Левин предлаже да се предузеће прво одмрзне (припреми за промене), да се уведу потребне промене и да се на крају предузеће замрзне у том новом стању.

Модел садржи три фазе:

а) Одмрзавање

Циљ је да се предузеће и запослени у њему припреме за увођење промена. Левин сматра да у предузећу постоје силе инерције које теже да задрже предузеће у постојећем стању и силе које желе да промене стање. Ова фаза је посвећена јачању сила промена, а слабљењу сила инерције, како би се предузеће померило из равнотежног стања у правцу промена.

Три основна процеса ове фазе:

- 1) Сазревање и ширење свести о могућим изворима промена и неопходности извршења промена
- 2) Стварање визије ново стања предузећа
- 3) Стварање коалиције за промене и њено јачање

б) Промене

- су процеси увођења промена и ово је централна фаза.

Три основна процеса ове фазе:

- 1) Припрема за увођења промена
- 2) Непосредно увођење промена
- 3) Савладавање отпора променама и промена понашања запослених

в) Замрзавање

Три основна процеса ове фазе:

- 1) Истицање повезаности извршених промена и успеха предузећа
- 2) Анализа и оцена обављених промена и утврђивања измена и побољшања
- 3) Стварање услова за обезбеђење сукцесије менаџмента.

Котеров модел

8 основних фаза:

- 1) Развијање свести о неопходности промена
- 2) Формирање снажне коалиције
- 3) Дефинисање визије и стратегије
- 4) Комуницирање за остварење визије
- 5) Ангажовање запослених за широку акцију
- 6) Стварање краткорочних успеха
- 7) Консолидација постигнутог и покретање даљих промена
- 8) Институционализација нових поступака

Осам главних грешака у увођењу промена:

- 1) Препуштање прекомерном задовољству
- 2) Пропусти у формирању довољно моћне водеће коалиције
- 3) Потцењивање снаге визије
- 4) Подбачај комуницирања визије на нивоу фактора 10
- 5) Допуштање препрекама да блокирају нову визију
- 6) Пропусти у остваривању краткорочних успеха
- 7) Превремена објава победе
- 8) Промене које нису чврсто усађене у културу организације

Модел управљања промена 7С

Задржава генералне ставове увођења промена и омогућава предузећу да истакне сопствене специфичности. Предложила га је консултантска кућа Мек Кинси и Компани.

Постоји седам кључних фактора који стварају могућност за промене. Сви фактори су подједнако важни и повезани са осталим факторима и изостављање једног од њих може неповољно утицати на увођење потребних промена. У специфичних околностима, опредељујемо се који је од наведених фактора најзначајнији.

Тврди фактори су:

- **Структура** - Гради се привремена организациона структура за реализацију стратегије, без напуштања основне организационе структуре предузећа. Пример: Џенерал Моторс
- **Стратегија** - Мањи је проблем дефинисање и развој стратегије од њеног спровођења
- **Системи** су све формалне и неформалне процедуре, које омогућавају ефикасно пословање предузећа (информациони системи, буџетирање).

Меки фактори су:

- **Стил** је везан за управљачке акције које изводи врховно руководство.
- **Вештине** су знања и умећа којима располажу запослени у предузећу и по чему је фирма посебно позната. Пример ХП по иновацијама и квалитету.
- **Кадрови** подразумевају да је фирма попуњена потребним људима за реализацију предвиђених стратегија. Обухвата распоређивање, обуку, развој и вођење кадрова и то како постојећих, тако и нових.
- **Заједничне вредности** су заједнички циљеви предузећа и запослених.

ОПШТИ МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА ПРОМЕНАМА

- се користе за истраживање, дијагностификовање и имплементацију решења у управљању променама.

Садржи следеће фазе:

- Прикупљање података
- Планирање деловања
- Анализирање
- Праћење и контрола одвијања
- Идентификација решења

Левинов трофазни модел

Већ објашњен на 3.-ој страници.

Бекард - Херисов модел

- је мотивациони приступ управљању променама. До промене долази када су људи незадовољни постојећим стањем и када сагледавају да постоји неко будуће стање које желе да достигну.

Промене се изражавају следећом једначином: $P = AB/C > D$

P – промена

A – незадовољство постојећим стањем

B – жељено будуће стање

C – пут према будућем стању

D – трошкови промене

Потребно је да трошкови промене буду што мањи, односно да бенефиције које доноси промена буду веће до трошкова промене.

Треба убедити људе да садашњост није добра и да постоји боља будућност. Недостатак овог модела је што се та промена често намеће од вишег руководства.

Биров модел критичног пута

- је приступ управљања промена кроз критични пут корпоративне промене коју уводе менаџери.

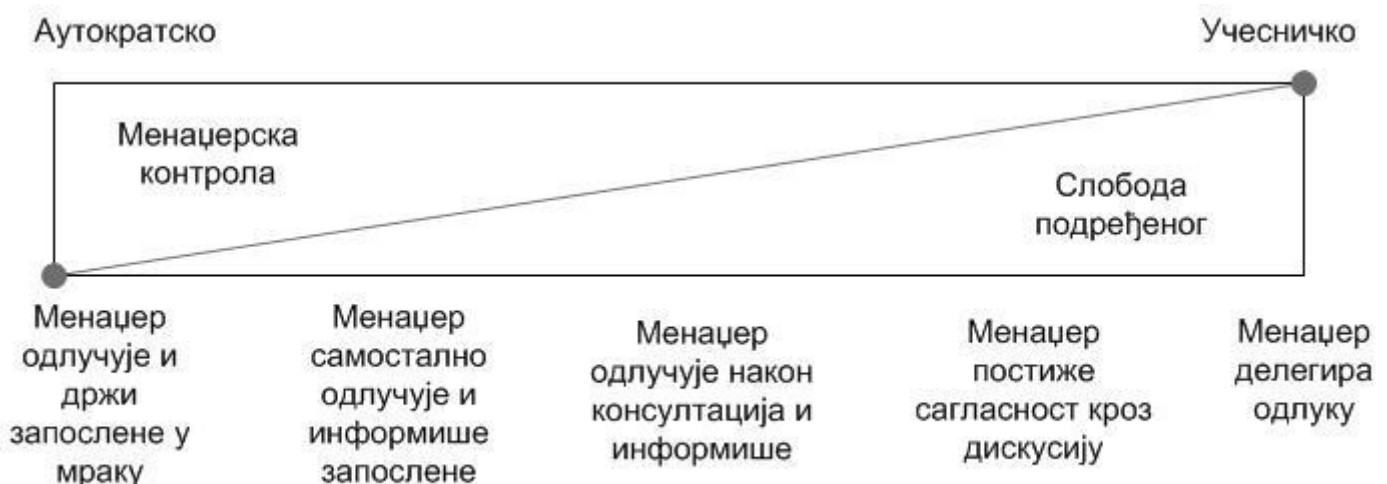
Критичан пут обухвата следеће активности:

- Мобилисање енергије за промену код свих стејкхолдера
- Развијање визије
- Постизање консензуса да је нова визија права
- Ширење промена на сва одељења
- Дефинисање формалних политика, система и структура
- Континуално праћење одвијања промена и планирање реакција на проблеме

Ово је учеснички приступ који се залаже за укључивање највећег броја запослених.

Контингенцијски приступ управљању променама

Код адаптивбилног модела Таненбаума и Шмидта постоје три степена укључивања запослених у управљању променама.



Слика: Адаптирани модел Таненбаума и Шмидта

Бекард и Харис предлажу модел мапирања ангажовања у коме су наведени кључни људи везани за промене и презентирани њихов садашњи и будући ниво ангажовања на промени.

ОРГАНИЗАЦИОНИ МОДЕЛИ ЗА УПРАВЉАЊА ПРОМЕНАМА

- служе да анализирамо и дијагностификујемо организацију да би је боље разумели.

Харолд Левит и његов организациони модел у облику дијаманта.

Посматра организацију као мултиваријабилни систем који садржи четири главне компоненте које су међусобно повезане, тако да промене код једне од њих изазивају промене и код осталих.

Те **компоненте** су:

- **задатак** – сврха организације
- **људи** – кадрови
- **технологија** – опрема, алати, рачунари, итд.
- **структура** – ток посла, комуникације, итд.

Овај модел није у целини базиран на теорији отвореног система, односно на системском приступу.

Четири организациона модела која су базирана на **теорији отвореног система и логици системском приступа** су:

1. **Вајсбордов модел**

- дефинише шест блокова или компоненти организационог модела који су могућа проблематична места у организацији коју треба анализирати. Има дијагностички карактер.

За сваки **блок** постоји питање, и то су:

- **Сврха** – У ком смо послу?
- **Структура** – Како делимо посао?
- **Награде** – Да ли сви потребни задаци имају подстицаје?
- **Механизми који су од помоћи** – Да ли адекватно усклађујемо технологије?
- **Везе** – Како управљамо конфликтом између људи? Са технологијама?
- **Вођство** – Да ли неко одржава блове у равнотежи? (Ово је централни блок)

Слабост је што поједностављује реалне организације.

Позитивна страна је истакнута координирајућа функција блока вођство и његова узрочна веза са пет осталих блокова.

Овај модел је погодан за неке једноставније дијагнозе.

2. **Надлер - Тушманов модел**

- се заснива на претпоставци да је организација отворен систем на који околина утиче преко улаза у систем и који преко својих излаза утиче на околинду.

Модел обухвата:

- **Улазе**
 - Окружење – дели се на два нивоа.
 - Већи матични систем изван система (организациона јединица и цело предузеће)
 - Шира спољна околина (тржиште, држава)
 - Ресурси
 - Нематеријални капитал – новац, имовина, опрема, технологија
 - Људски капитал
 - Нематеријални капитал – име компаније, лого, бренд, итд.
 - Историја организације – утиче на изграђивање културе организације
 - Стратегија – начин ефикасног коришћења организационих ресурса
- **Излази**
 - Функционисање система
 - Понашање групе
 - Везе између група
 - Понашање и деловање појединаца
- **Процес трансформације**
 - Људи
 - Задаци и послови
 - Организациона структура
 - Неформална организација

Овај модел се назива и модел подударности јер су они први увели термин подударност или подесност. Подесност се користи као мера подударности између парова улаза и нарочито између појединих компоненти процеса трансформације.

Три корака за дијагностификовање организације:

- 1) Идентификовати систем
- 2) Одредити природу кључних компоненти улаза и излаза
- 3) Дијагностификовати стање подесности.

3. **Тичијев ТПЦ модел**

- се састоји од **девет полуга**:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1) Спољна средина | 5) Задаци |
| 2) Мисија | 6) Происане мреже |
| 3) Стратегија | 7) Организациони процеси |
| 4) Управљање организационим процесима мисије и стратегије | 8) Људи |
| | 9) Нове мреже |

У моделу постоје и **три главна система** који функционишу преко наведених девет полуга. То су:

- Технички систем који се базира на науци и конкретним подацима па због тога је рационална могућност
- Политички – моћ појединаца и група у организацији
- Културни – заједничке вредности и норми које повезује људе и дефинише организациону културу.

Сва три система су исплетана и неопходно је узимање у обзир сва три система истовремено. Повезивање наведена три ТПЦ система са полугама омогућава формирање тзв. Тичијеве ТПЦ матрице.

4. Бурк – Литвинов модел

- повезује организационе перформансе и промене и грађен је на принципу отвореног система са блоковима одговарајућих организационих компоненти које представљају улаз, трансформацију и излаз.

Базирао се на истраживањима Литвина који уводи организациону културу као централни део модела.

Блок спољне средине је **улаз** у систем, а блок перформанси појединаца и организације је **излаз** из система. Остали блокови чине **трансформацију** са одговарајућом повратном спрегом. Укупно их има 12.

Појављују се **три нивоа система**:

- Ниво система – везан за мисију, стратегију, вођство и културу
- Ниво групе – организациона клима
- Ниво појединца – потребе и вредности, вештине и мотивација.

МОДЕЛ ПЛАНИРАНИХ ПРОМЕНАМА

Дафт предлаже модел који има **четири фазе**:

1) Идентификација сила које изазивају промене

- узимају се у обзир спољашње (из околине) и унутрашње силе (из предузећа)

2) Уочавање потреба за променама

- уочавају се разлике између постојећих и жељених резултата, проценити проблеме који доводе до разлике и дефинисати потребне промене у технологији, производима, структури и култури организације. Неопходно је и да менаџери уоче опасности и шансе из окружења, као и предности и слабости предузећа.

3) Покретање промене

- подстицати креативност и истраживање, развијање нових идеја. Треба да постоје промотери идеја који покрећу иницијативе за усвајање и реализацију идеје.

Четири основне улоге које особе имају у покретању и реализацији идеја су:

- Проналазач је особа која искључиво ради на развоју нове идеје и не ангажује се на њеном прихватању и увођењу.
- Промотер прихвата и верује у идеју и анализира трошкове и користи од идеје за предузеће. Обезбеђује управљачку и финансијску подршку.
- Спонзор је менаџер који је на високом нивоу хијерархијске лествице који може да одобри реализацију идеје. Ангажује се у заштити идеје и посебно у отклањању препрека за прихватање идеје.
- Критичар анализира концепт идеје и истиче њене слабости и проблеме. Спречава усвајање лоше идеје.

У овој фази се стварају тимови чији је задатак развој и покретање иновација.

4) Спровођење промене

- јављају се отпори запослених који могу успорити или довести у питање увођење промена и ово се мора решити.

Постоје две стратегије за превазилажење отпора променама:

- Техника анализе поља силе потиче од Левина. Треба анализирати силе које утичу на промену и сузбијати силе које коче промену. Силе које покрећу промену ојачати и омогућити спровођење промена
- Специфичне тактике, њих пет:
 - Комуникација и образовање
 - Партиципација запослених
 - Преговарање
 - Принуда
 - Подршка топ менаџмента

ОСНОВНИ ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА ПРОМЕНАМА

- три основна подпроцеса су:

- планирање
- увођење
- праћење и контрола увођења и одвијања промена

Овај концепт се користи када су узроци интерне природе.

Шира подела обухвата следеће подпроцесе или фазе:

- предвиђање промена (у околини). Циљ је да се упознамо с њима на време.
- Идентификација већ насталих промена у околини и предузећу
- Праћење насталих промена
- Планирање
- Увођење
- Праћење и контрола увођења промена

Планирање промена

- је почетна фаза и обухвата неколико кључних активности: предвиђање и идентификација већ насталих промена у околини, у предузећу и планирање промена које треба увести.
- Утврдити које промене је потребно увести и по ком распореду
- Израда специфичног плана и обезбеђење потребних ресурса
- Дефинисање ко је носилац увођења промена (менаџер са својим тимом или консултанска кућа уз помоћ менаџера)

Увођење промена

Према **Врену и Воиху** постоји четири основна разлога за **одбојност према променама**:

- 1) **Традиција** – људи сматрају да су постојећи начини, методи, циљеви и производи добри и да нема посебног разлога да их мењају када све иде добро.
- 2) **Страх од промена** и од последица јер мисле да ће им промене угрозити постојеће, добро радно место или повољан положај
- 3) **Уложени новац** – много га је уложено у постојеће стање; желе да искористе већ уложени новац
- 4) **Прикривени лични интереси** – запослени су уложили доста личног труда, знања и искуства и остварили повољну личну позицију у фирми и што су више уложили, пружају већи отпор.

Процедура увођења промена је:

- Јасно дефинисање промена
- Лоцирање места
- Планирање резултата
- Објашњавање промена и последица запосленима
- Термин план

Запослени лакше прихватају објашњења спољних консултаната, а у случају неуспеха одговорност се прабацује на спољне консултанте. Менаџери се лакше приближавају запосленима и убеђују их.

Основни узроци који ометају увођење промена су:

- Неадвекатне промене
- Слаби менаџери или консултанти
- Лош план
- Велики отпор запослених
- Недостатак времена, материјалних и финансијских ресурса, итд.

Контрола увођења и одвијања промена

- утврдити евентуалне проблеме и хитно лансирати корективне управљачке акције.

ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА ПРОМЕНАМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Практична процедура за управљање промена у нашим предузећима обухвата следеће **фазе**:

- **Снимак и анализа постојећег стања у предузећу** – обухвата све аспекте пословања и утврђивање тржних могућности у релацији са постојећим програмом производње за сваки производ, затим производне потенцијале (локација, простор, технологија, људски ресурси), финансијске, информатичке, истраживачко-развојне.
- **Снимак и анализа утицајних фактора из околине** – идентификација, утврђивања утицаја и појава одређених промена
- **Дијагноза и оцена постојећег стања у организацији и за идентификацију потреба за променама** – да укаже на слабости
- **Идентификовати промене које треба увести** – ради се на основу дијагнозе.
- **Анализирати да ли су све промене изводљиве** – да их предузеће уведе и прихвати и утврђивање могућности организације
- **Промене** које ће бити **уведене**
- **Фаза увођења** има две подфазе:
 - **Израда плана или пројекта** (глобални и детаљни планови)
 - **Конкретно увођење** промена
- **Праћење и контрола** реализације процеса увођења промена

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА

Менаџер и лидер

Лидер је човек који има способности да утиче на друге људе да га следе, да раде оно што он предлаже.

Моћ лидерства се базира на личним особинама и способностима одређеног појединца који поседује харизму.

Од лидера се очекује да буду добри психолози, добри комуникатори и аниматори, визионари и прогнозери.

Карактеристике лидерства:

- 1) Лидерство је однос између појединца и групе људи
- 2) Претпоставља постојање лидера
- 3) Претпоставља постојање групе људи коју води лидер
- 4) Визију
- 5) Утврди промене које треба увести
- 6) Постоји специфична ситуација вођења
- 7) Вођење је у окружењу у коме предузеће егзистира

Лидерство и лидери су неодвојиви од појма моћи и ауторита. Ауторитет је власт и утицај на друге људе, тако да се може посматрати и као моћ да се други наведу да следе особу која има одређени ауторитет.

Лидер може да поседује **две врсте ауторитета**:

- **Званични или положајни** – проистиче из положаја
- **Неформални или лични** – проистиче из особина и снаге његове личности

Менаџер поседује неколико врста моћи:

- Моћ легитимитета
- Награде
- Принуде

Лидер има **две врсте личних моћи**:

- **Експертска моћ** лидера произилази из његове високе стручности и његовог експертског знања. Запослени се диве његовом знању и верују му.
- **Референтна моћ** лидера произилази из карактеристика његове личности. Запослени желе да се угледају на њега, има добар однос према подређенима.

Док моћи менаџера изазивају повинување или отпор, лидерска експертна и референтна моћ изазивају код запослених приврженост.

Менаџер је човек који уме да се добро прилагоди различитим ситуацијама и условима у предузећу, а лидер тежи иновацијама

Менаџер тежи да оствари стабилне услове пословања, а лидер тежи искључиво увођењу промена

Менаџер базира на рационалном приступу, а лидер ствара своју сопствену визију

Менаџер иде познатим путевима и гледа да што мање ризикује, а лидер свесно улази у ризик.

Врсте лидера и лидерски стилови

Класификација лидера се прави у зависности од личног приступа остварењу вођења:

- **Харизматски лидер** – човек чији утицај и способност вођења проистичу из његове личности. Одликује их снажна личност и поседују одређену харизму. Овде спада већи број војсковођа, политичара и привредника.
- **Традиционални лидер** – стиче рођењем или наслеђем. Ту спадају краљеви, верске вође. Ових људи је мало. Иако им позиција даје велику моћ, овакви лидери не морају бити способни да искористе своју позицију.

- **Ситуациони лидер** – човек који је способен да у одређеном периоду, у различитим ситуацијама, прихвати улогу вође. Он може бити успешан само ако се увек нађе у право време на правом месту.
- **Формални или бирократски лидер** – проистиче из положаја на који је постављен. Поседује веће или мање могућности вођења. Без личних способности и ауторитета тешко је остварити могућности које пружа одређени положај.
- **Функционални лидер** – обезбеђује се сопственим радом и обављањем одређених послова

Три основна стила вођења:

- **Аутократски стил** – лидер самостано одлучује и руководи организацијом, не консултује се с радницима, доноси одлуке и управља. Има централну позицију. Смањује иницијативу радника, а тиме и продуктивност рада.
- **Партиципативни стил** – радници учешћују у доношењу одлука и управљању. Одлуке доноси лидер, али уважавајући мишљење радника тј. лидер консултује раднике. Ово је демократски стил који доводи до повећања продуктивности.
- **Слободни стил** – радници имају пуну слободу деловања. Дозвољава да „свако ради шта хоће“. Може да буде добар само код организација са високообразованим и независним радницима, који су способни да сами управљају сопственим деловањем.

Све више се користи **контингентски приступ** вођењу где се стил вођења прилагођава конкретної ситуацији.

Лидер и увођење промена

Два основна приступа увођењу промена:

- 1) Направити добар план, а затим га ефикасно реализовати. План треба да буде јасан и прецизан, са тачним задацима и обезбеђеним кадровима. Услов су обезбеђени потребни материјални и финансијски ресурси.
- 2) Обезбедити доброг лидера и њему препустити реализацију овог процеса. За увођење промена лидер бира тим за промене и уз помоћ овог тима реализује сопствене замисли и идеје.

Два основна лидерска стила су:

- 1) Аутократски – јак и ауторитативан лидер. Користи се у тешким и кризним ситуацијама.
- 2) Демократски – лидер у увођењу промена развија тимски рад и мотивише људе да заједнички раде на увођењу промена. Ствара ситуације у којима је то заједничка жеља и рад свих запослених. Делегира задатке и овлашћења ширем кругу запослених.

Лидер за промене може бити неко из организације (неко од менаџера) или неко изван ње. За решавање овог проблема користи се следећи приступ:

- Изван предузећа – ако су брзе и радикалне промене
- Менаџер из предузећа – ако су мање и мање радикалне промене

Два глобална задатка лидера за промене су креирање визије и потребних промена, па према томе имамо **четири типа лидера за промене**:

- 1) **Жртва** – нема способности да реализује наведена два основна задатка лидера за промене.
- 2) **Сањар** – поседује способност за креирање визије, али нема ваљане способности да уведе промене

- 3) **Радилица** – супротан од сањара. Није добар у креирању визије, али је зато веома добар у увођењу промена. Може доћи до ситуације да се иде ка остварењу погрешне или неповољне визије.
- 4) **Лидер менаџер** – има добре способности за стварање визије и за увођење промена. Ово је најбољи тип лидера за промене.

Четири основне улоге лидера везане за време и средину:

- 1) Лидер је одређивач смера у коме предузеће треба да се креће.
- 2) Он је покретач промена.
- 3) Има улогу говорника који наступа у име предузећа у спољној средини.
- 4) Он је усмеривач тима сарадника са којима ради.

Способности лидера за промене:

- Да предвиђа будућност
- Користи предности екстерне средине
- Утиче на све активности које се обављају у предузећу

Особине лидера за промене:

- Да поседује харизму (најзначајније)
- Визионар
- Јака и стабилна личност
- Да поседује високу интелигенцију
- Ентузијаста
- Комуникатор

Он, такође, формира свој тим за промене.

Лидерски стилови и увођење промена

Снага **харизматских лидера** произилази из следећих принципа у деловању:

- Дефинишу визију организације
- Систем вредности целе организације
- Израђују чврсто међусобно поверење са следбеницима

Трансформациони лидери имају већу способност за увођење промена и иновација и оријентисани су на крупне и радикалне промене (промене производа, програма, технологије, итд.) Мењају основне вредности и ставове запослених. Трансформационо лидерство се назива и лидерство за промене, а ови лидери лидери реформатори или лидери промена.

Агент промена

- кључни учесник у процесу покретања и спровођења промена.

Његов **основни задатак** је уочавање промена које се догађају у околини, подстицање и покретање промена у предузећу и олакшавање спровођења промена на начин који је прихватљив за навећи број запослених.

Да ли се промена спроводи на нивоу групе, организационе јединице или целе организације, имамо следеће **врсте и улоге** агената промене:

- **Заступник** – особа која предлаже промену.
- **Спонзор** – особа која је представник организације.
- **Запослени** – пролазе кроз промену и (не)прихватају је.

- **Агенти** – особје које спроводе промену.
- **Власни процес** – менаџер који се налази на највишем нивоу хијерархијске лествице.

Рандал предлаже **технике и стилове менаџмента потребне агенту промене:**

- **Уочавање проблема** је више способност него вештина.
- **Изградња планова** је способност стварања нових начина и путева решавања проблема промене.
- **Јанусијевско размишљање** је вештина конструктивног повезивања или спајања контрадикторних убеђења и приступа.
- **Контролисање и неконтролисање** је вештина да се учеснициу промени стално усмеравају на глобални циљ процеса, али и да им се омогући да буду слободни и креативни у деловању.
- **Хумор који покреће** се користи за лакше деловање у групи.
- **Харизма** је способност појединца да покрене амбиције, ентузијазам и самопоуздање код других људи.

Агент промене одређује тим људи са којима ради.

Хамер и Чемпи предлажу следећи **тим за спровођење програма реинжењеринга:**

- **Лидер** одређује **власника процеса** који сазива **реинжењеринг тим** уз помоћ „цара“, под покровитељством **комитета за надгледање**.

Агенти промене морају да поштује одређене факторе који утичу на увођење промена.

Најзначајнији интерни фактори су:

- Историја организације
- Структура
- Култура
- Стратегија

Најзначајнији **спољашњи фактори** су:

- Тржиште
- Технологија
- Политички
- Економски оквир

У **тражењу савезништва** за спровођење промена треба анализирати како се појединци понашају у процесу промене. Рандал наводи следећу листу

- Партнери (позитивно настројени)
- Савезници (позитивно настројени)
- Сапутници (позитивно настројени)
- Опортунисти
- Противници (елеминисати)
- Непријатељи (елеминисати)
- Пријатељи
- Неутрални

Серија **тактика** које се могу применити према скептичним или негативно настројеним појединцима:

- Сачекати да се смире
- Изморити их
- Обратити се вишем ауторитету
- Укључити их
- Послати изасланике
- Показати подршку
- Смањити улог
- Запретити им

Појам и дефинисање **организационих промена**

- су промене у организовању посматраног предузећа.

Врсте организационих промена

Према Кубру, организационе промене се разликују према одређеним подручјима:

- промене у основном уређењу предузећа
- у задацима и активностима
- у технологији
- у управљачкој структури
- у култури
- у људима

Према Јанићијевићу и Бабићу, имамо следећу поделу:

- Према дубини
 - Дубоке промене су оне организационе промене које уносе радикалне промене у односу на претходно стање предузећа. То су револуционарне и дисконтинуалне промене.
 - Плитке промене су мање организационе промене које настају постепено и доводе до новог стања које се не разликује много од постојећег стања. Оне су еволутивног и инкременталног карактера.
- Према времену:
 - Реактивне промене настају као реакција организације на постојеће узорке проблема.
 - Проактивне (антиципативне) промене организација уводи унапред, пре него што настану промене у околини.
- Према ваљаности промена:
 - Свесне су оне промене које организација уводи смишљено на основу унапред планираних циљева и акција. Оне су антиципативне.
 - Несвесне се уводе спонтано, на основу одређених узрока. Оне су реактивне.

Бурк разликује следеће типове организационих промена:

- Револуционарне / еволутивне
- Дисконтинуалне / континуалне
- Епизодне / са континуалним током
- Трансформационе / трансакционалне
- Стратешке / оперативне
- Промене везане за целу организацију / локална опција

Нивои организационих промена

- постоје три основна нивоа:

1) – на индивидуалном нивоу

Најзначајније активности обухватају три групе:

- Регрутовање – довођење, постављање и чување правих људи на правим пословим аи улогама
- Тренинг и развој кадрова – развијање тренинг програма; боље разумевање менаџер и особља
- Надзирање и саветовање – обезбеђење помоћи менаџерима.

Четири главне улоге које имају тренери менаџера су:

- Тренирање за вештине

- за развој преформанси
- за развој
- за планирање и одлучивање

2) – на нивоу групе, обухвата:

Изградњу тима (постављање циљева, анализа послова, итд.)

- **Самовођене групе** (побољшавају културу у правцу охрабривања, укључивања, аутономије и већег тимског рада. Чланови тима треба да науче како да самостално воде своје послове и групу.)
- **Међугрупни рад** (смањење конфликта и непотребна такмичења међу групама које се могу јавити код заједничког рада. Свака група има своје задатке у остваривању заједничког циља, али да би се он остварио, морају да се ослоне и на друге групе и тада може доћи до конфликта)

– на нивоу организације, обухватају:

- **Правила промена**
 - Прва група се везује за подсистеме великог система. Промене су резултат интервенције организационе јединице.
 - Друга група – циљ промена треба да буде следећи подсистем и њу треба покренути након успешне претходне интервенције.
 - Трећа група – утицај серије интервенција на процесе или резултате.
- **Фазе промена** је објаснио Левин у свом моделу (одмрзивање, промена, замрзавање)
- **Фокус промена** – разматра се када, како, одакле, коју промену и шта следи након промене.
- **Процеси промене** – начин извођења активности промена везане за комуникациони систем и тренинг програм за стицање нових вештина и промену понашања и културе.
- **Међуорганизационе промене** – спајање две или више организација укључујући мерџеровање, аквизиције, стратешке алијансе и заједничке подухвате.

Теорије организационих промена

- **Теорије животног циклуса** се базирају на принципима на којима се заснива органски свет, а то је идеја уграђеног развоја. Сва предузећа имају уграђен програм промена, који се одвија кроз одређене фазе, које иду по одређеном редоследу и не могу се прескакати.
- **Теорија еволуције** – предузећа морају стално да се мењају и прилагођавају и опстају само оне које се најбоље прилагоде. Промене које настају су инкременталне и кумулативне.
- **Дијалектичке теорије** – конфликт између тезе и антитезе доводи до промене и до новог стања. Промене које настају су дисконтинуалне.
- **Телеолошке теорије** се базирају на идеји да је сврха или циљ основни узрок свих промена. Промене немају унапред дефинисан ток, већ настају као резултат решавања одређених проблема на које предузеће наилази током постизања одређеног циља.

Преглед теорија повезаних са организационим променама

- **Прва група : Истицање појединаца**
 - **Теорија потреба** – Масловљева теорија је указала на јединствену хијерархију потреба, од најосновнијих до самоактуализације. Херцбергова теорија успоставља два значајна фактора. Први је незадовољство, а други задовољство послом.
 - **Теорија очекивања** – (Лавлер и Врум) и базира се на три претпоставке:
 - Људи верују да је њихово понашање повезано са неким резултатима.
 - Резултати имају различите вредности за различите људе.
 - Људи повезују своје понашање са неком вероватноћом успеха.Људи су јако мотивисани када верују да њихово понашање резултира неким наградама, да су оне вредне.
 - **Теорија задовољства послом** – уважава теорије потреба и очекивања. Три основна психолошка стања која утичу на задовољство запосленог:
 - Доживљај значајности посла
 - Доживљај одговорности за посао и његов резултат
 - Познавање резултатаНагласак је на послу.
 - **Теорија позитивног појачања** – базира се на истицању значаја контроле људског окружења. Основа за примену је систем награђивања.
- **Друга група: Истицање групе**
 - **Група као фокус промене** – спада Левинов приступ и теорија поља сила. Објашњава понашање појединаца као интеракцију између његових потреба и карактера и уводи поље сила које утиче на појединца из спољњег окружења.
 - **Промена вредности у групи** – (Аргурис) као пандан Мек Грегоровој теорији X и Y. Према теорији X, менаџери сматрају да су људи лењи и да захтевају управљање, а теорија Y каже да људи нису лењи и да желе да раде и не захтевају чврство управљање. Аргурис тврди да се многи менаџери залажу за Y вредности, али се понашају по X веровањима. Сматра да ова разлика између речи и дела код менаџера изазива неповерење и слаб морал запослених. Основа Аргурисове теорије је стварно понашање руководиоца, а циљ промене је смањивање разлике између речи и дела.
 - **Подсвест групе** – (Бион) истиче да група има подсвест исто као и појединац. Колективна подсвест функционише паралелно са свесном групом. Циљ групе је извршење задатака, а циљ подсвесне (колективне) групе је уништавање вође групе.
- **Трећа група: Истицање великих система**
 - **Партиципативни менаџмент – једини најбољи начин**
 - дефинисао Ликерт. Категоризује предузеће према приступу руковођења и дефинише четири главне категорије:
 - Аутократско руковођење: горе-доле, искоришћавајуће
 - Добронамерно: без искоришћавања, али и даље горе-доле
 - Консултативно – Менаџери траже мишљење запослених, али задржавају право доношења коначне одлуке
 - Партиципативно – одлуке се доносе консензусом, где учествује већи број људи.
 - **Све зависи – контингентна теорија**
 - приписује се Лавренсу и Лоршу. Кажу да не постоји један најбољи начин за руковођење. Сматрају да све зависи од одређене ситуације. Базира се на три форме:
 - Организационим односима са спољним окружењем
 - Везама између јединица унутар организације
 - Везама између чланова организације и саме организације.

- **Организација као породица** – (Левинсон) доказује да се предузеће понаша као породица са врховним руководством као оцем или его идеалом, шефом људских ресурса као мајком хранитељком и осталим менаџерима као браћом и сестрама. Сматра да предузеће има личност.

Концепти организационих промена

Животни циклус организације

- је аналогија између организационих и биолошких система. Биолошки системи расту и развијају се током времена и организације такође. Пролазе кроз одређене фазе. Промене су везане за величину и старост организације. Доминирају континуелне и инкременталне промене.

Организациони развој

- обухвата постепене и дугорочне промене у организацији предузећа које су усмерене ка побољшању организовања и управљању предузећем. Обухвата инкременталне и еволутивне промене које су антиципативног карактера.

Карактеристике:

- организациони развој је планирана и системска промена
- унапређује организацију краткорочно и дугорочно
- примарно је усмерена на процесе на нивоу организације
- да решава проблем
- усмерена на хумане и социјалне аспекте

Организациони развој се дефинише као напор који је:

- планиран
- примењен у читавој организацији
- управљан са врха
- повећава организационе ефикасности и здравља
- спроведен кроз планиране интервенције

Фазе спровођења организационог развоја могу бити:

- истраживање потребних информација
- планирање
- спровођење
- праћење и преиспитивање акција

Основне карактеристике су:

- Обухват промена – делимичне промене
- Карактер – инкременталне
- Планске – планиране
- Садржај – односи се на промене у организацији
- Вредности – хуманистичке и демократске вредности
- Улога консултаната

3) Организациона трансформација

- су радикалне и револуционарне промене свих организационих елемената дела или целокупне организације. Подразумева реактивне промене. Основни узроци леже у окружењу.

Питања на која треба одговорити:

- Шта је садржај и шта се мења? – мењају се сви елементи организационог модела предузећа.
- Који су узроци промена? – то су промене у околини.
- Како се промене врше? – врше се унапред, као антиципативне или као реактивне промене.

4) Реорганизација

- је промена организационе структуре и односа међу људима у једном предузећу која се уводи да би се успоставила нова стања, структуре и односи који су бољи од претходних. Укључује различите врсте планираних промена.
- може бити:
 - **Тотална** – односи се на цело предузеће, уводе се радикалне промене
 - **Парцијална** – односи се на део предузећа, уводе се инкременталне промене.

Узроци могу бити:

- Унутрашњи – везани за само предузеће
- Спољни – везани за промене у околини

Надлерова матрица организационих промена даје разлике између реорганизације и осталих концепата организационих промена.



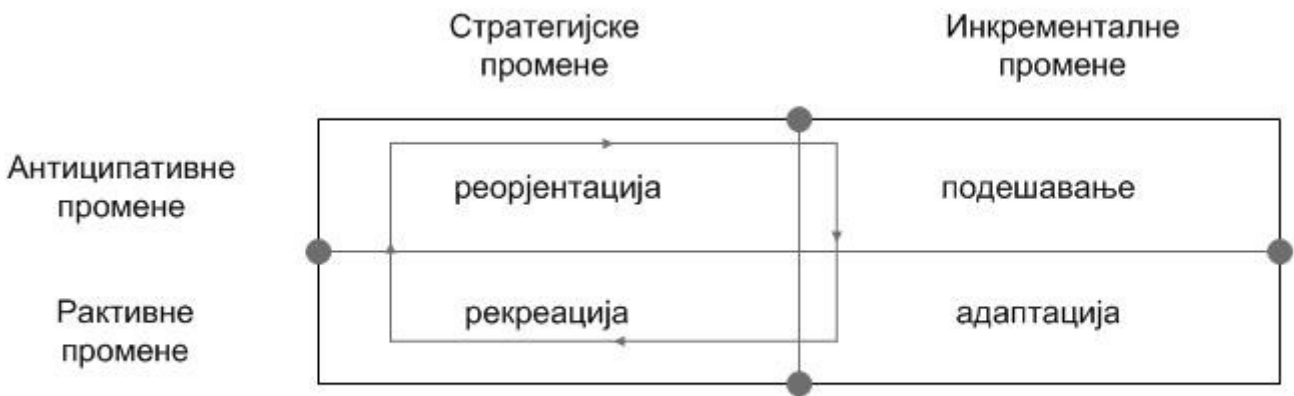
Слика: Надлерова матрица

Инкременталне промене су мање и обухватају подешавање и адаптацију. Стратегијске су дубоке и радикалне које се називају и трансформационим променама и ту спадају реоријентација и рекреација.



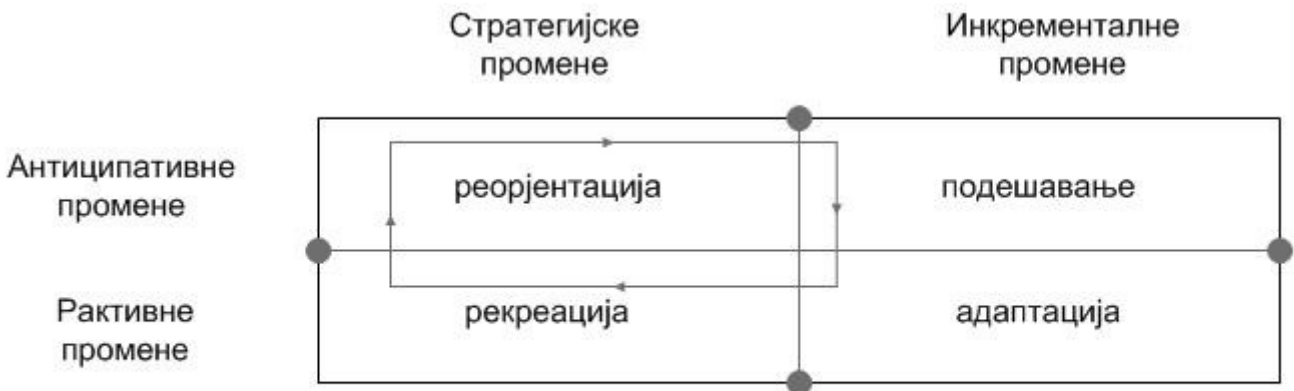
Слика: Организациони развој

Не може се употребити као реакција на тешке и кризне ситуације у предузећу.



Слика: Организациона трансформација

Смата се да је више окренута рекреацији и то је реактивна промена која се користи за решавање одређених неповољних ситуација.



Слика: Реинжењеринг

- може бити и антиципативна и реактивна промена, маа је чешће реактивна, као последица већ насталих тешкоћа.



Слика: Реорганизација

У случају тоталне реорганизације имамо стратегијску промену, а ако је парцијална онда инкременталну промену.

Закључујемо да је реорганизација повезана са свим осталим концептима, па чак и са реинжењерингом.

5) Реинжењеринг

- је фундаментално и радикално редизајнирање пословних процеса, помоћу којих организација ствара вредност за купца, а у циљу постизања драматичних побољшања значајних перформанси као што су трошкови, квалитет, услуге и брзина.

Основни актери су:

- лидер
- власник процеса
- реинжењеринг тим
- управни одбор
- реинжењеринг „цар“

Карактеристике:

- укључује фундаменталне и радикалне промене пословних процеса
- усмерен је на главне процесе у организацији
- треба кренути од почетка
- иницира и води топ менаџмент
- користи савремене методе и технике менаџмента и информационих система
- очекује да драстично побољша пословне резултате и пословну позицију
- спроводи се уз помоћ спољних експерата

Спровођење: изврши се идентификација система, направи процесна мапа, одабере један или више процеса који ће се редизајнирати.

Редизајнирање процеса је кључно и раде их маштовити и искусни експерти.

Реинжењеринг је стратегијска и револуционарна промена која се најчешће спроводе реактивно.

6. Даунсајзинг

- је смањивање величине предузећа ради пословног прилагођавања насталим тешкоћама и избегавања гашења предузећа.
- Спроводи се или редукцијом организационог модела или једноставним смањивањем броја радника

Највећи позитивни ефекат је што омогућава спасавање целе фирме, боље коришћење људских ресурса, ефикасније управљање, боља комуникација, итд.

Негативни ефекти су синдром преживелих коме могу да подлегну преостали запослени.

Методе даунсајзинга које се примењују у пракси су:

- **Смањење нивоа менаџмента** – обавља се укидањем средњег нивоа менаџмента и преношењем њихове надлежности. Први, да се пребаци на виши ниво менаџмента и ту је проблем обављања послова због великог оптерећења овог нивоа менаџмента. Други, да се пребаци на нижи ниво и ту је проблем недовољне компетентности ових менаџера.
- **Смањење програма и обима производње** – смањење или затварање одређених тржишта, производа, производних програма, итд.
- **Смањење броја запослених** – у свим или само у једној организационој јединици. Спроводи се када се губи одређени део тржишта или утиче на смањење укупних трошкова пословања.
- **Укидање специјализованих функција** – преноси се обављање ових функција другим спољним организацијама које ће ефикасније да их обаве.
- **Отпуштање запослених** – смањење се често обавља тако што свака организациона јединица смањује број запослених за исти проценат. У једној организационој јединици се отпушта већи, а у другој мањи број запослених.
- **Превремено пензионисање и добровољни одлазак из фирме** – почетни метод смањења предузећа и броја запослених. Запосленима се нуде отпремнине зависно од година проведених у фирми и други облици стимулације. Недостатак – може да се деси на фирму напусте стручни кадрови који су јој потребни, а остану запослени који нису.

Четири кључне карактеристике:

- 1) Даунсајзинг се свесно спроводи ради побољшања ефикасности и конкурентности
- 2) Обично укључује смањење броја запослених
- 3) Усмерен је на побољшање ефикасности најчешће кроз смањење трошкова и повећање конкурентности
- 4) Подржава и утиче на радне процесе кроз неке облике реструктурирања, побољшања радних процеса и реинжењеринга.

Програмско реструктурирање предузећа

- је анализа, утврђивање и оцена подобности постојећих и увођење нових производа и производних програма

Фазе:

- 1) снимак и анализа постојећег стања
- 2) дијагноза и оцена постојећег стања
- 3) предлагање нових решења

- 4) реструктурирање предузећа
- 5) анализа расположивих нових програма
- 6) избор програма
- 7) развој и увођење новог програма
- 8) претходна студија оправданости
- 9) студија оправданости
- 10) конструкција финансирања
- 11) техничка документација
- 12) реализација инвестиције
- 13) коначно организационо-управљачко дефинисање предузећа

Задатак:

- Анализа и оцена постојећих програма
- Одлучивање о постојећим програмима
- Истраживање нових програма
- Истраживање да ли је програм разрађен
- Одлучивање и избор програма
- Истраживање шта је потребно за увођење програма
- Како увести нови програм

Ако је програм разрађен онда се уз помоћ претходне тржишне, производ – техничке и финансијске анализе врши вредновање и избор.

Ако је у питању идеја, иде се на разраду идеје и довођење програма спремног за коришћење.

Организационо реструктурирање предузећа

- поступци побољшања организационе структуре је континуалан процес и обухвата:
 - 1) **Уочавање потреба за реструктурирањем организације**
Појава слабијег пословања су очигледни знаци да је дошло до промена у предузећу и околини
 - 2) **Дефинисање циљева реструктурирања организације**
Општи циљ је да се пројектује таква организација која ће омогућити ефикасно пословање у новим, измењеним условима. Поред општег, треба дефинисати и посебне циљеве.
 - 3) **Снимак и анализа постојећег стања**
Користе се разне врсте снимачких и аутоснимачких листова, метод групног и појединачног интервјуа, браинсторминг, итд.
Добија се велики број података које треба анализирати и увидети проблеме и недостатке предузећа и да ли су потребне промене.
 - 4) **Дијагноза и оцена постојећег стања**
Указује на слабости и недостатке постојеће организационе структуре који онемогућавају прилагођавање променама у самом предузећу и околини. Базира се на претходној фази.
 - 5) **Истраживање постојећих знања и искустава**
Обавља се паралелно са претходним процесима. Анализирају се предности и недостаци постојећих модела, решења.
 - 6) **Предлагање нових организационих решења**
Дефинисати све мере и акције које треба увести да би се постојећа организација предузећа побољшала.
Одредити да ли се остаје код постојећег модела или се напушта и уводи потпуно нови.
Уколико се остаје при старом, да ли уводимо веће или мање промене, итд.

7) **Избор нове организације**

Имамо више алтернативних могућности и изаберемо најбољу. Критеријуми се бирају у складу са конкретном ситуацијом и иду у правцу веће ефикасности предузећа.

8) **Увођење нове организације**

Карактерише велики отпор и одбојност већег броја запослених према променама. Од успеха ове фазе зависи успех целокупног посла на побољшању организације. Треба извршити добре и пажљиве припреме, објаснити промене запосленима и анализирати предности и недостатке промена. Задатак менаџера је да мотивише запослене да прихвате промене у организацији и да их убеди да ће промене и њима донети користи.

Управљачко реструктурирање предузећа

- је увођење менаџера професионала способних да ефикасно управљају предузећем и чији положај зависи само од резултата њиховог рада које процењује власник.

Две врсте менаџера:

- **Менаџер власник** – настају услед већег броја приватних фирми. Власник фирме обавља и власничку и менаџерску функцију. Менаџер је сасвим слободан у обављању својих функција и поседује максимална овлашћења. Није посебно зависан од других субјеката јер сам себе поставља и не могу га сменити радници или неки посебни центри моћи.
- **Менаџер чиновник** – сличан је менаџеру самоуправљачу. То су менаџери у друштвеним и јаним предузећима које опет постављају партијски и државни органи тако да су у пуној зависности од оних који су их поставили. Имају велика овлашћења у односу на управљање пословањем и на потчињене, али су неставилни у обављању своје функције јер могу бити лако и брзо смењени.

За стварање и увођење менаџера професионалаца потребна су два основна услова:

- Друштвени и привредни амбијент
- Образовање и обука менаџера

Управљање променама и организациона култура

Култура је један уопштени скуп вредности, веровања, претпоставки, норми и правила понашања, које одређена група људи подржава у свом живљењу и деловању.

Вредности су основне претпоставке о идеалима и нормама понашања које запослени у једном предузећу подржавају и следе.

Ако посматрамо културу на нивоу једне земље или националне заједнице, онда је у питању национална култура.

Организациона (корпоративна) култура је култура на нивоу предузећа. То је скуп основних стандарда и вредности које одржавају дух и идентитет предузећа и усмеравају понашање запослених, а помажу руководству предузећа у координацији и вођењу запослених.

Две врсте организационе културе:

- **Формална** – је јасно препознатљива и видљива. Изражава се кроз прокламоване циљеве и стратегије, понашање и одевање запослених, итд.
- **Неформална** – није тако јасно видљива и препознатљива. Изражава се кроз норме, ставове и вредности које нису прописане, али запослени верују у њих и придржавају се у свом деловању.

Организациону културу карактеришу одређени **фактори**:

- **Симболи** – догађаји, предмети, објекти и сл. који имају тачно значење за предузеће и запослене
- **Приче** – значајни догађаји које запослени међу собом препричавају
- **Хероји** – људи и њихова дела који су обележили одређене периоде у развоју предузећа
- **Слогани** – различити изрази или реченице које имају одређено значење за запослене или предузеће
- **Церемоније** – планиране активности које се везују за обележавање одређених догађаја

Пет основних фактора који су веома битни за промене:

- 1) Креативно рушење
- 2) Способност за конфликт
- 3) Осећај, значење припадности
- 4) Изражавање осећаја значења
- 5) Комуникације

Организациона култура која се базира на стручности карактерише тимски рад и постављање приоритета захтева посла у односу на захтеве појединаца и то је **прилагодљива организациона култура**.

Да би постојала, морају се **обезбедити следећи услови**:

- **Управљачка аутономија менаџмента** посебно у доемну награђивања запослених
- **Унутрашња променљивост** – могућност напредовања запослених и подизање нивоа знања и искустава
- **Отвореност у комуникацији и јавно разматрање**
- **Савремени управљачки информациони систем** – омогућава побољшање комуникације, олакшава извођење одређених процедура и допринеси ефикаснијем управљању
- **Функционално и професионално обавештавање** – на локалном нивоу где су планирање и контрола централизовани.

Модел који повезује културу предузећа и увођење промена, односно ставља у однос степен промена и утицај на културу.



