

ZNAČAJ I NEOPHODNOST ORGANIZACIONIH PROMJENA

Mr. Elida Ciriković
c_elida@hotmail.com

Abstrakt

Osnovni cilj ovog rada je da ukaže na značaj organizacionih promjena u savremenom poslovanju organizacija, a posebno imajući u vidu vrlo promjenljivo okruženje u kojem se obavlja privređivanje. Fleksibilnost na promjene je ključni faktor opstanka i razvoja organizacije. Dinamika u okruženju dovodi do toga da je sve manje vremena za adaptaciju, gdje do izražaja dolazi sposobnost menadžmenta da u vrlo kratkom roku donese prave odluke. Stepenu neizvjesnosti i stalnog praćenja promjena u okruženju, sve više doprinosi liberalizacija i globalizacija, koje pored pozitivnih, donose i uslovno rečeno poteškoće koje se ogledaju u sve većoj dinamici promjena. Zato je na menadžerima i personalu organizacije, odgovornost i zadatak stalnog praćenja promjena u okruženju, a u cilju blagovremene adaptiranosti, a koje su istovremeno i prijetnja i šansa za svaki poslovni subjekt. Neblagovremeni i neefikasan odgovor na promjene može dovesti do pada performansi poslovne organizacije.

Ključne riječi: Organizacija, struktura, promjena, faktori, okruženje, tehnologija, otpor, motivacija, kolektiv, efikasnost, fleksibilnost, performance, globalizacija.

JEL klasifikacija: L2, L11,

Uvod

Sa punim pravom se može reći da je XXI vijek, vijek promjena. Poslovne organizacije se moraju naučiti prilagođavati ili menjati vrlo brzo i lako, jer u suprotnom, neće moći opstati u promjenljivom i turbulentnom okruženju, kakvo srećemo danas i koje ima tendenciju ka sve većoj kompleksnosti. Ovdje se upravo vidi značaj i važnost menadžera, koji imaju za cilj i zadatak da uočavaju potrebe za promjenama, da ih definišu i uspješno vode zaposelne ka efikasnijoj promjeni istih. Zato, pored znanja, njima su potrebni još i vještina vođenja tokom sprovođenja organizacionih promjena, kao i vještina uključivanja zaposlenih.

U ovom radu će, na početku biti definisan pojam organizacionih promjena, sa akcentom na one komponente organizacije na koje se promjene najčešće odnose. Posebno treba stati na potrebu za fleksibilnošću, kao uslovom opstanka.

Nakon definisanja pojma promjena, dat je kratak osvrt na podjele promjena sa više aspekata, a suština je kod svake podjele, da promjena može imati dve strane, svoj pod i antipod..

Na svaku svjesnu ljudsku aktivnost, pa time i na poslovnu, utiču brojni faktori, koji u stvari iniciraju uvođenje promjena, a svi oni se mogu podijeliti na one koji djeluju unutar same organizacije i one koji spolja, eksterno utiču na proces iniciranja promjena. U svim slučajevima, pa i kod uvođenja promjena, lakše je djelovati na faktore unutar organizacije (interne) nego na one koji nam dolaze iz okruženja (eksterni). Pored onih koji će biti nabrojeni, u eksterne faktore možemo svrstati i institucionalne, pravne, političke.

Da bi efikasno realizovali promjene, potrebna je visoka stručnost i sposobnost top menadžmenta da upravlja, menadžira promjenama. Bez toga nije sigurno uspješno sprovođenje promjena, a time i opstanak poslovne organizacije. Upravljanje totalnim kvalitetom je upravo karakteristika savremenog preduzeća, kojem je krajnji cilj maksimalno zadovoljenje zahtjeva kupaca u pogledu kvaliteta ponuđenog proizvoda i usluge. To je ujedno i garancija uspješnosti i sigurne budućnosti poslovne organizacije.

I na kraju, dat je kratak osvrt, na otpor koje svaka promjena, manje ili više, izaziva kod svakog člana personala, na koje se uvedena promjena odnosi.

1. Definisanje organizacionih promjena

Uslovi poslovanja su izloženi stalnim promjenama, što je narocito prisutno u ovom XXI vijeku. Ta činjenica navodi svaku organizaciju da se adaptira na promjene koje se desavaju u unutrašnjem i spoljasmjenu okruženju. Međutim, sa druge strane svaka promjena, nosi sa sobom neizvjesnosti i rizik. Ono što razlikuje uspješne od neuspješnih menadžera je upravo odabrani trenutak i vrijeme kada se promjena mora izvršiti. Neuspjeh menadžera će usloviti krizu u firmi u slučaju kada nije odredio pravi trenutak i vrijeme za učinjenu promjenu, što sa druge strane dovodi firmu u krizu.

Abid Hodžić smatra, da se pod organizacionim promjenama podrazumjeva proces mijenjanja, odnosno modificiranja postojeće organizacije, proces prihvatanja novih ideja ili ponašanja organizacija.⁴⁵

U svakoj organizaciji, promjene se najviše odnose upravo na one komponente, koje su tome najpodložnije, a to su prije svega: organizaciona struktura, tehnologija i kadrovska struktura preduzeća. Danasnja preduzeća posluju u vrlo dinamičnom, pa čak i u turbulentnom okruženju, gdje su promjene takoreći svakodnevnice. Proces globalizacije, pored svih pozitivnih efekata, dovodi i do oštrije globalne konkurencije, gdje mogu opstati samo ona preduzeća koja su dovoljno jaka i sposobna da se brzo adaptiraju na uslove koje diktira globalno tržište. Zato svako preduzeće treba tešiti što većoj fleksibilnosti, adaptaciji, jer je to uslov opstanka u uslovima globalnog poslovanja, u kojem je uticaj tehnologije sve veći i determinirajući faktor opstanka i ostvarenja profita.

Na menadžerima je da utvrde pravo vrijeme za uvođenje promjena, što uslovljava njihovo dobro poznavanje trenutnog stanja organizacije, kao i vizije o tome, gdje žele vidjeti organizaciju u budućnosti. Najteža faza u procesu mijenjanja

⁴⁵ Dr. Abid Hodžić "Organizaciono struktuiranje preduzeća", Zenica, 2007. str. 144

je upravo prelaz iz sadasnjeg u buduće željeno stanje i ono je ujedno i najkritičnije. Do promjena će doći onda kada menadžeri nisu zadovoljni stanjem u kojem se organizacija nalazi. Ali, to nije dovoljno. Vrlo je bitno da promjenu prihvati kolektiv, koji je uključen takođe, u proces promjena. I ovde se vidi značaj dobrog menadžera, koji treba da dobro poznaje zaposlene i njihov stepen prihvatanja promjena.

Mozemo slobodno reći da suštinske promjene mogu nastati samo kadrovskim promjenama, izmjenom svijesti ljudi, prihvatanjem svjetskih trendova, ali i uključivanjem u njihove tokove.

2. Vrste organizacionih promjena

Više je osnova za podjelu organizacijskih promjena. Po jednoj⁴⁶ teoriji, promjene se mogu podijeliti prema:

- Cilju (uzroku) – organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj
- Karakteru procesa – diskontinuelne, sveobuhvatne, revolucionarne ili evolutivne itd.
- Sadržaju – promjene organizacije i promjene poslovnih procesa
- Ostalim kriterijumima

Podjela promjena se može izvršiti i na osnovu kriterija:⁴⁷

- Širine promjena – mogu biti parcijalne i sveobuhvatne
- Dubine promjena – mogu biti plitke i duboke
- Vremenska dimenzija – mogu biti anticipativne, proaktivne i reaktivne
- Valjanost promjena – svjesne – planske i nesvjesne – neplanske

3. Faktori organizacionih promjena

Svaka organizacija posluje u jednom otvorenom sistemu, na koji utiču unutrašnji i spoljašnji faktori. Procenat njihovog uticaja na promjene u organizaciji se mijenjao. Tako, unutrašnji faktori su bili dominirajući do 60 – tih godina prošlog vijeka, kada primat preuzimaju spoljašnji, eksterni faktori, gde veliki uticaj imaju tehnološka revolucija i globalizacija.

Potreba za promjenom u organizaciji će se javiti kada dođe do pada performansi organizacije, a usled neravnoteže između organizacije i okruženja. Od sposobnosti top menadžera će zavisiti, da li će nastalu promjenu organizacija uspješno prevazići ili će nastala neuočena promjena sa neblagovremenom reakcijom usloviti bolnije pomake u organizaciji.

Za razliku od internih faktora, *eksterni faktori* vrše znatno veći uticaj na preduzeće, kod kojeg nema više tradicionalne organizacije sa centralizacijom.

⁴⁶ Mirjana Petković, Nebojša Janićijević, Biljana Bogićević Milkić "Organizacija" Beograd 2008. str. 508-518

⁴⁷ Dr. Abid Hodžić "Organizaciono struktuiranje preduzeća", Zenica, 2007. str. 147

Menadžment preduzeća je prinuđen⁴⁸ da globalno traga za mogućnostima i resursima, da maksimizira prinose na uložena sredstva itd. Bitni elementi eksternih faktora na organizacione promjene su, prije svega:

- Tržište i konkurencija
- Informaciona tehnologija
- Globalizacija
- Demografske promjene, imigracije stanovništva (jeftina radna snaga, višak zaposlenih)
- Nacionalna kultura i religija

Najbitniji *unutrašnji faktori* koji dovode do promjena su prije svega:

- Promjene razvojne i poslovne strategije
- Promjene starosti i veličine preduzeća
- Promjena lidera i organizacione strukture

4. Menadžiranje organizacionim promjenama

Realizacija organizacionih promjena je vrlo složen proces koji se vrši u nekoliko faza.

Prvi i osnovni, početni korak bi bio definisanje trenutnog stanja i zaključiti da su promjene neminovne.

Naredni korak bi bio upoznavanje zaposlenih sa neophodnošću uvođenja promjene, kao i da smanji otpor zaposlenih u realizaciji promjene, a što se može postići motivacijom zaposlenih (nagrađivanjem, npr.) i njihovim uključivanjem u sam proces promjena. Zaposleni će mnogo lakše prihvatiti promjenu ako znaju šta ih čeka u budućnosti nakon uvođenja promjene.

Uspjeh promjena zavisi od načina iskorišćavanja vođa za posticanje energije za promjene kod ostalih zaposlenih. Menadžer može svojim ponašanjem, odnosom prema promjenama, nagrađivanje saradnika, podstaknuti svoje saradnike da podrže promjene.

Tokom promjena dolazi do personalne tranzicije pojedinca, koji pomoć očekuje od top menadžmenta koji mu u tome mora pomoći.

5. Menadžment totalnog kvaliteta (TQM)

Menadžment totalnog kvaliteta spada u grupu radikalnih organizacionih promjena, jer za rezultat imaju radikalnu promjenu izgleda organizacije, promjenu kulturne forme organizacije i ponašanje zaposlenih. Ipak, najdramatičnija je svakako višak i otpuštanje zaposlenih.

Kao što mu naziv kaže, zasniva se na konceptu kvaliteta, koji je svoju afirmaciju dobio u japanskom menadžmentu i predstavlja tajnu japanskog

⁴⁸ M. Petković, M. Jovanović "organizaciono ponašanje – novi koncept vođenja preduzeća", Megatrend univerzitet primjenjenih nauka, Beograd 2002. str. 409

uspjeha. Ovdje je do izražaja došao odnos između tehnologije promjena i kvaliteta, gdje se posebno ističe veza između kvaliteta i ponašanja zaposlenih.

TQM je doveo do povećanja produktivnosti, sniženju troškova i povećanju profita. Glavni cilj ovog modela je maksimalno zadovoljenje potreba kupaca, a što se postiže uključivanjem svih zaposlenih da razmišljaju o kupcima, a što se vrši motivacijom i inspiracijom zaposlenih.

Menadžment totalnog kvaliteta se zasniva na činjenici da su troškovi lošeg kvaliteta mnogo veći nego troškovi koji će kao krajnju instancu imati kvalitet. Znači, akcenat je na kvalitetu. Čovjek je ovdje misleće, kreativno i stvaralačko biće, a organizacija se posmatra kao sistem međufunkcionalnih timova. Kvalitet se ovdje smatra najvažnijim zadatkom top menadžera, a kojim se može ostvariti samo maksimalnim zalaganjem i uključivanjem svakog pojedinca u organizaciji.

6. Otpor organizacijskim promjenama i razvoju i uticaj promjena na poslovanje preduzeća

Logično je da postoje otpori kada dođe do organizacijskih promjena i razvoja. Svaki pojedinac, neki manje, a neki više, pruža otpor. Uzroci otpora mogu biti sledeći:

- Inercija koja nastaje kao posledica naružavanja postojeće formalizacije opisa poslova, pravila i postupaka koje zaposleni slijede. Radnici te poslove obavljaju rutinski, a promjene uslovljavaju više napora i koncentracije.
- Svi dijelovi organizacije nisu pripremljeni za promjene.
- Čest je slučaj da se pojedinac mijenja, ali ne i grupa kojoj on pripada.
- Otpor se može javiti iz razloga što ona može dovesti u pitanje stručnost obavljanja novih poslova.
- Može se desiti da pojedinac izgubi moć koju je imao prije promjena.
- Promjen mogu usloviti i promjenu u alokaciji resursa, što će izazvati otpor onih kojima se resursi oduzimaju.

Svi nabrojani i mnogi drugi oblici otpora se mogu otkoloniti obrazovanjem i komunikacijom, participacijom (učestvovanjem), podržkom, pregovorima, novim sistemom nagrađivanja, menjanjem organizacijske kulture poboljšanjem radne sredine, konsultacijama itd.

Svako preduzeće posluje u jednom okruženju, u kojem mora naći mjesto za sebe, naći svoje kupce, jer u suptornom neće postojati. Ovo se postiže odgovarajućom organizacionom strukturom. Ona u stvari mora obezbediti da preduzeće pripremi na taj način da ono može adekvatno da reaguje na šanse i prijetnje iz okruženja. Svaka promjena u okruženju je šansa, ako imamo potencijala da je na pozitivan način iskoristimo i prijetnja, ako je ne možemo okrenuti u svoju korist.

Svaka nova strategija koju menadžment formuliše, zahtijeva nove uslove, novu poslovnu klimu i kulturu, pa samim tim i novi stil upravljanja, koja sa sobom povlači novi raspored nadležnosti i odgovornosti,

Može se zaključiti, da organizacione promjene, olakšavaju prilagođavanje preduzeća nastalim promjenama, uslovljavajući, na taj način, njegovo uspješno poslovanje.

Zaključak

U poslovanju svakog privrednog subjekta se dešavaju veće i manje promjene na svim nivoima, koje nemaju isti značaj i važnost za organizaciju. Logično je, da one promjene koje zahtijevaju duži vremenski period sprovođenja imaju za organizaciju mnogo veći značaj. Ukoliko se organizacija, t.j. njen menadžment opire promjenama, izgledi za njen opstanak su minimalni skoro nikakvi. Zato su promjene uslov opstanka i prosperiteta organizacije.

Na promjene utiču, u najvećem stepenu, promjene u tehnologiji, kadrovskoj osposobljenosti i organizacionoj strukturi. Svi faktori koji dovode i uslovljavaju promjene su podeljeni na unutrašnje i spoljašnje, s tim da na unutrašnje, organizacija može mnogo više da utiče nego na spoljašnje. Od spoljašnjih najveći uticaj ima tržište i konkurencija, tehnologija, globalizacija, demografski faktori, a stim u vezi i nacionalna kultura i religija.

Pored spoljašnjih na organizaciju djeluju i unutrašnji faktori, a prije svega poslovna strategija, promjena veličine preduzeća i promjena lidera.

Različita je klasifikacija promjena. One mogu biti sveobuhvatne i delimične; plitke i duboke; proaktivne i reaktivne, (a sobzirom na to dali se primjenjuju po nastanku problema ili prije); a mogu biti planske i neplanske.

Da bi promjene dovele do željenog stanja, njima treba upravljati, počevši od detektovanja problema, kojeg promjenama treba riješiti, definisanja načina za njihovo sprovođenje, uključivanja svih zaposlenih u sprovođenje promjene i njihovim motivisanjem. Ovdje do izražaja dolazi sposobnost top menadžmenta da uključi članove kolektiva i da im pomogne u procesu lične tranzicije, koju promjena inicira.

Jedna od radikalnih organizacionih promjena (koja je ujedno i najsofisticiranija, jer pogađa zaposlene upravo zbog toga što dovodi do reduciranja broja zaposlenih i alokaciju u dijelovima gdje je radna snaga najjeftinija) je upravoupravljanje totalnim kvalitetom, nastala upravo na tlu Azije, u Japanu. Centar pažnje je kupac, tj. kvalitet proizvoda i usluga koji se nude kupcu, sa akcentom da je loš kvalitet najskuplji.

S obzirom na to da, organizacijske promjene i razvoj donose nešto novo i nepoznato, to automatski dovodi do otpora onih na koje se te promjene odnose, a koje se prije svega ogledaju u strahu od nepoznatog, ograničenoj koncentraciji na promjene, ravnodušnost i inercija grupa, prijetnja koju promjena donosi u stručnosti itd. Otpor će se amortizovati i neutralisati pregovaranjem, stručnim osposobljavanjem participacijom i drugim metodama.

Efikasnost sprovedenih promjena u najvećoj mjeri zavisi od menadžmenta koji treba da uoči, u pravo vrijeme potrebu za promjenom, a kasnije i uključivanju i motivisanju svih zaposlenih u učestvovanju u uvođenju definisane promjene, jer samo na taj način je moguć opstanak i prosperitet organizacije kao privrednog

subjekta, pa i ostvarenje većeg profita u odnosu na ostale konkurente, a time i bolju poziciju na tržištu.

Literatura

1. Dr. Abid Hodžić "Organizaciono struktuiranje preduzeća", Zenica, 2007.
2. M. Petković, M. Jovanović "Organizaciono ponašanje – novi koncept vođenja preduzeća", Megatrend univerzitet primjenjenih nauka, Beograd, 2002.
3. Mirjana Petković, Nebojša Janićijević, Biljana Bogićević- Milkić "Organizacija" Beograd 2008.
4. Zećir Hadžiahmetović, Senad Softić, Dženan Kulović "Organizacija (teorije strukture, ponašanje)" Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2008.

