

KUD 005.2

**UTICAJ PROMJENE MENADŽMENTA U PREDUZEĆU NA  
ZAPOSLENE**

*MSc. Emin Neziraj*  
*emin\_neziraj@yahoo.com*

**Abstrakt**

Promena menadžmenta u preduzeću 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. Promjene u svetu su stalno prisutne, mnoge od njih stvaraju probleme, a problemi traže rešavanje. Problemi se ne mogu zauvek rešiti. Kada se resi jedan niz problema, nužno se pojavljuje nova grupa problema. Svrha menadžmenta se sastoji u rešavanju aktuelnih problema i spremnosti da se suočava sa problemima sutrašnjice. Po teoriji dr. Adizesa upravljanje promjenama je funkcionalan složeni proces koji u sebi uključuje dva osnovna procesa: Odlučivanje i sprovođenje odluka. Odlučivanje i sprovođenje odluka nisu kompatibilni procesi, odnosno različit je način na koji se ova dva procesa odvijaju.

**Ključne reči:** Menadžment, promene, preduzeće, stres

**1. UVOD**

Promjene su jedina stalna kategorija u prirodi i u zajednici ljudi. Od atmosferskih do političkih, od malih do upečatljivih i suštinskih, sastavni su deo svake organizacije i zahtevaju stalno prilagođavanje zaposlenih i resursa poslovanja. Prilagođavanje samo po sebi nije dovoljno da bi organizacija isla u željenom pravcu razvoja i uspeha, zato što svaka promena ne mora biti, i obično nije sama po sebi promjena na bolje. Potrebno je inicirati konstruktivne promjene i znati upravljati njima, ovo zahteva proaktivan pristup rada i razmišljanja koji podrazumeva predviđanje budućih događaja, stvaranja potrebne klime za promjene, i odgovarajuće okruženje koje može da omogućiti da se promjene odvijaju u željenom pravcu. Sve su to zahtevi koji se stavljaju pred menadžment organizacije. Međutim karakteristika modernog poslovanja

ukazuje na činjenicu da samo delovanje menadžmenta ma kako uspešan bio nije dovoljno u velikom broju uočenih promjena. Sposobnost menadžmenta neke organizacije ogleda se u mogućnosti prenosa pozitivne energije prema promjenama na sve strukture zaposlenih i podrške koju tom prilikom dobijaju.

Uspeh kroz ostvarivanje promjena sadrži ogromnu uloženu energiju zaposlenih fokusiranu na pronalaženje i ostvarivanje najboljeg načina da se na promjene utiče i da se od njih izvede što veća korist za organizaciju.

Ovaj zadatak nije ni malo lak. Poznata je činjenica da su ljudi u opštem smislu rezervisani prema velikom broju promjena a naročito prema onima čiji im je cilj nepoznat, nejasan ili najblaže rečeno sumnjiv opasan po egzistenciju. Otpor prema promjenama raste i sa godinama staza kao i sa rastom birokratizacije privatnom i porodičnom životu.

Upoznavanje sa promenama menadžmenta izaziva kod zaposlenih velike zdravstvene probleme od kojih se posebno izdvaja stres. Promene mogu biti uslovljene izmenom postupaka procesa proizvodnje, upoznavanjem sa novim tehnologijama, spajanjem ili razdvajanjem između organizacija, upoznavanjem sa novim proizvodima ili usled revizije strukture menadžmenta.

## **2. Organizacione promjene i otpor na promjene**

U svakom razmatranju u vezi donošenja promena neophodno je razmisliti o efektima na organizaciju generalno i efektima na pojedinca na svim nivoima organizacije. Michael Green, konsultant na polju menadžment promena, u svom radu *Praktični pristup Susretu poslovnih potreba u budućnosti* (1982) naveo je osam specifičnih smetnji promenama u organizaciji, i to (Martinović M 2008:56) :

- a) Nepostojanje vizije i misije .Ako organizacija nema viziju, nema osećaj šta želi da stvori na svetu, onda nema nade da će inspirisati svoj menadžment ili zaposlene da prihvate zadate promene. Bez vizije ne postoji pravac. Bez misije, ne postoji svrha.
- b) Nedostatak društvenih vrednosti. „Kako želimo da delujemo, dosledno u svojoj misiji, i ujedno težimo ispunjenju naše vizije?“ Svaka organizacija mora da ima određeni set vodećih principa po kojima se proces rada obavlja svakodnevno. Oni mogu sadržati integritet, duh partnerstva, kontrolu troškova i inovacije. Kakvi da su, sigurno je, da bez njih, ne možete imati pravilno vođen biznis i pravićete različite poslove na različite načine, što će voditi ka nedoslednosti u poslovanja i konfliktu.

- c) Nedostatak uravnoteženosti. Cesto se dešava da cilj pojedinca ili grupe nije fokusiran na ukupni zajednički uspeh. Kada zaposleni ne rade za zajedničku viziju ili zajednički cilj efikasnost i efektivnost kompanije opada i izaziva velike troškove.
- d) Nedostatak prilagodljivosti. Ako postoji set značajnih vrednosti ili vodećih principa onda menadžeri i ostali zaposleni moraju da se ponašaju u saglasnosti sa njima. Oslanjanje na njih i verovanje u ispravnost odluka je potvrda da će oni moći da se pouzdaju u druge da rade isto. Podešavanje i prilagođavanje doprinosi pouzdanosti, trajnosti, povezanosti i celovitosti.
- e) Nedostatak menadžerske sposobnosti. Ako brzina promena brza tada se javlja potreba za novom generacijom menadžera koji moraju posedovati sposobnost da pridobiju i motivišu zaposlene za svoje strateške vizije.
- f) Najveća timska neefikasnost. Sve više organizacija kreće se ka manjoj hijerarhiji, većoj fleksibilnosti radnih zadataka, i porastu potrebe timskog rada. Kao uvek kod smene menadžmenta, rad top menadžera je od najvećeg praktičnog i simboličnog interesa.
- g) Individualna neefikasnost. Okolnosti kada pojedinac pokazuje neefektivnost u brzini postizanja organizacionog cilja: položaj problema, nedostatak sposobnosti, konflikti među osobljem, nedostatak samopouzdanja a član je menadžerskog tima onda on postaje prepreka procesa.
- h) Protivljenje osoblja promenama. Postoji mnogo dokumentacije na otpor prema promenama i načina da se to reši. Istraživanja su pokazala da jedanput utvrđene vizija i vrednosti koje su na pravom mestu, opredeljuju način prema izvršenju odupiranje promenama.

Ako jedna od tih smetnji stane na put promenama, onda zaposleni postaju stresni. Stres nastaje kada su ljudi sukobljeni sa promenama, u bilo kojoj oblasti života i kada osećaju da nemaju mogućnosti ni sposobnosti da izađu na kraj sa novonastalom situacijom. Upoznavanje sa promenama (Martinović M 2009:123). Problemi oko usaglašavanja i podešavanja prema promenama, treba da budu osmišljeni prilično pažljivo pre nego što je i jedan značajniji proces promena otpočeo. Jedan od najboljih načina za ostvarenje tih faktora je jednostavno izvršiti istraživanje u pogledu predloženih promena. Menadžeri su ponekad i uplašeni u vezi sa ovim pristupom jer strepe od odgovora anketiranih.. Postoji alternativa koja zaposlenim dozvoljava da izlože svoje mišljenje slobodno, pismeno ili na sastanku uz garantovanu diskreciju.

### **3. Promjene u menadžmentu kao uzrok konflikta**

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. Komuniciranja lice u lice trebalo bi da se koristi za obrađivanje osetljivih tema uključenih u organizacione promene menadžmenta. E-mail i pisana komunikacija su veoma slab oblik prijema i razumevanja promena.

Za organizacione promene koje iziskuju nove akcije, plan i sprovođenje za grupu ili tim ljudi, radni sastanci bi trebali da se koriste za postizanje razumevanja, angažovanosti, planiranja, merljivih ciljeva, akcija i obaveza. Ovi principi bi trebali da budu primenjeni za velike promene koje mogu zahtevati suviše, zatvorene i integracione elemente naučne organizacije. Vrhunski menadžeri moraju imati svoj stav i ne treba da se skrivaju iza menadžera srednjeg nivoa i promenljivih oblika pisane komunikacije. Menadžeri koji se ne konsultuju i ne uključuju svoje zaposlene u vođenju osuđeni su na neuspeh dok menadžeri koji drže do humanosti i respekta, mogu očekivati da će im biti uzvraćeno (Thompson A.A, Strickland A.J 2005:56).

Principi organizacionih promena menadžmenta su:

1. Postojanje povezanosti i odobravanje unutar sistema,
2. Promena mora biti jasna za svakoga zaposlenog u organizaciji,
3. Promena mora biti razumljiva, sa stanovišta ciljeva,
4. Razvoj ka višim ciljevima trebalo bi planirati u merljivim fazama,
5. Postojanje odgovarajućih komunikacija, primenljivost i interpretacije objašnjenja da će sprovedene promene biti uspešne.

Promjene u svetu su stalno prisutne, mnoge od njih stvaraju probleme, a problemi traže rešavanje. Problemi se ne mogu zauvek rešiti. Kada se resi jedan niz problema, nužno se pojavljuje nova grupa problema. Svrha menadžmenta se sastoji u rešavanju aktuelnih problema i spremnosti da se suočava sa problemima sutrašnjice. Po teoriji dr. Adizesa upravljanje promjenama je funkcionalan složeni proces koji u sebi uključuje dva osnovna procesa (C.L.Karrass 1997:111): Odlučivanje i sprovođenje odluka. Odlučivanje i sprovođenje odluka nisu kompatibilni procesi, odnosno različit je način na koji se ova dva procesa odvijaju.

Kvalitet menadžmenta je funkcija kvaliteta odluke i efikasnosti sprovođenja te odluke. Da bi odluka bila zaista kvalitetna mora biti doneta nakon obimnih konsultacija, argumenata **za** i **protiv**, uz legitimno i kolegijalno neslaganje i otvoren razgovor. Sprovođenje demokratski

donete odluke zahteva diktat i obavezu svih koji su učestvovali u donošenju odluke da je odlučno i brzo sprovedu.

Demokratičnost u odlučivanju i diktaturu u sprovođenju odluka prof. Adizes naziva- "demokratura". Metodologija funkcionalnog menadžmenta podrazumeva dobro upravljanje procesima, i usredsređenost na sredstva postizanja ciljeva, a ne samo na ciljeve i postizanje rezultata koji su u stvari samo proizvod dobrog vođenja. Mala greška u usmeravanju procesa može da oslabi željene rezultate.

Funkcionalni menadžment podrazumeva organski pristup. To je sposobnost organizacije u kojoj nema nezamenljivih, da se na tzv organski način prilagođava nastalim promjenama i da poseduje sposobnost adaptacije na izazove tržišta, okruženja i unutrašnjih konflikata. Dobro donete odluke, čine organizaciju efektivnom i efikasnom u kratkoročnom i dugoročnom periodu. One organizaciju čine funkcionalnom, sistematizovanom, proaktivnom i daju joj organsku svest. Ove četiri osobine organizacije u suštini predstavljaju osnovne uloge odlučivanja, neophodne "vitamine" za postizanje kvalitetnih odluka.

#### **4. Pristup menadžera pri vladanju krisom nastalom promjenama**

Mnogi menadžeri prolaze kroz krizne situacije, koje mogu nastati usled određene situacije, a neke mogu biti udružene sa lošim vremenom menadžmenta. Menadžeri vladaju krizom u svojim životima na različite načine uz sledeća pravila (C.M. Wheeler 2007:23):

1. Stanite i razmislite. Udahnite duboko nekoliko puta i rezultat je otklanjanje trenutne fizičke reakcije koja proizilazi iz krize.
2. Sakupljajte i beležite činjenice. Procenite njihove posledice i ako imaju bilo koju značajnu prednost nacrtajte ih.
  1. Označite vašu nepristrasnost. Šta je najvažnije kod nepristrasnosti?
  2. Planirajte unapred. Označite šta je potrebno da se uradi i kojim redosledom.
  3. Stavite vaš plan u funkciju. Uverite se da se to događa i ovo je najteži deo.
  4. Razgovarajte sa pojedincima koji imaju obostrani interes. Ko je još uključen i/ili treba da zna?
  5. Procenite koliko dobro vladate krizom. Promenite svoj plan za nepredviđen slučaj u budućnosti ako je neophodno.

## **5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Zašto su neki menadžeri uvek „u cajtnotu“ pred sastanak, donošenje odluka ili odlazak na posao? Oni imaju jednostavno nedostatak organizacije i planiranja njihovog efektivnog vremena . Pravila koja utiču na poboljšanje vremena su:

1. Odvojiti vreme za planiranje i organizovanje. Odvojeno vreme za razmišljanje i planiranje unapred je dobro utrošeno vreme. Uradite sve što možete danas i ne ostavljajte ništa po strani kako bi to uradili sutra.
2. Definisane ciljeva. Ciljevi određuju pravac delovanja pojedinaca i treba da budu specifični, realni i izvodljivi. Kontrolom utvrdite da li ste ostvarili neke od definisanih ciljeva.
3. Prioritet. Koristite 80-20 pravilo koje je prvi koristio italijanski ekonomista Vilfredo Pareto koji je zabeležio da 80% nagrada dolazi od 20% od zalaganja. Prioritet je da vaše vreme koncentrišete na tih 20% koji daju najbolji rezultat.
4. Napravite listu poslova, koja sadrži poslednji posao koji je urađen prethodnog dana ili prvi posao za sledeći dan.
5. Budite fleksibilni. Rezervišite vreme za prekide i odvracanja. Preko prirode posla, može biti jedino izvodljivo planiranje unapred do 50% ili manje, uzimajući u obzir potencijalna uznemiravanja od strane kolega, telefona i neplaniranih „vanrednih stanja“.
6. Analizirajte vaše biološko glavno vreme. Razmislite o vremenu u toku dana kada su najbolji uslovi za rad. Neki od zaposlenih najbolje rezultate na poslu postižu u jutarnjim časovima dok drugi to postižu u podnevnim i noćnim časovima. Znajući najbolje vreme kada postižete najbolje rezultate u toku dana možete da planirate budući rad.
7. Uradite pravu stvar ispravno: Piter Drucker, dobro poznati guru menadžmenta, je govorio „raditi pravu stvar je mnogo važnije nego raditi stvari ispravno“. Raditi pravu stvar je efikasnost; raditi stvari ispravno je ekonomičnost. Fokusirajte se prvo na efikasnost, a zatim se koncentrišite na ekonomičnost.
8. Eliminirajte brzinu. Hitni zadaci imaju kratkoročne posledice dok zadaci kod dugoročnih ciljeva imaju važan uticaj na poslovanje. Realno je da se moraju smanjiti zadaci klasifikovani kao hitni, da se omogući veći prioritet dugoročnim, da bi poslovali uspešno.
9. Sprovodite umeće „inteligentnog nemara“. Učinite napor da bi se eliminisali trivijalni zadaci ili zadaci koji nemaju dugotrajne posledice. Može biti moguće da se delegira neki od tih

najtrivijalnijih zadataka i rad na tim zadacima koji zahteva tvoju specijalnu pažnju.

10. Izbegavajte perfekcionizam. Pojedinci koji sebi postavljaju standarde izvođenja bazirane na perfekciji, kao što je, na primer, usmeriti preteranu pažnju na detalje, neizbežno će patiti od stresa kada ti standardi ne budu ispunjeni.
11. Izborite se za odlaganje. Jedna isprobana tehnika je „Swiss sir“ metoda. Kada izbegavte nešto, izdelite ga na manje zadatke ili vremenske intervale i tako radite na većem zadatku . Radeći po malo u toku vremena, najzad ćete doći do tačke gde vi želite da završite određeni zadatak.
12. Naučite da kažete „Ne“. Mnogi menadžeri pate od prekomernog rada što je izazvano nemogućnošću da se kaže „Ne“ za naredne zahteve u njihovom vremenu. Naučiti reći „Ne“ je trivijalno, manje važni zahtevi, udruženi su sa smanjenjem stresa usled preopterećenja.
13. Nagradite sebe. Definišite ciljeva koji su merljivi i ostvarivi. Kada postavljeni ciljevi budu ostvareni, dopustite sebi obećanu nagradu.

## **6. LITERATURA**

1. Martinović M, Menadžment, VPTŠ Užice, 2009.
2. Martinović M, Organizacija preduzeća, VPTŠ Užice, 2008.
3. Thompson A.A, Strickland A.J, Strategic management, Irwin/Mc Graw Hill, Boston 2005
4. C.L.Karrass, „In Business As In Life- You Don t Get What You Deserve, You Get What You Negotiate“, Stanford Street Press, Los Angeles California 90404, 1996.
5. Bulat V., Industrijski menadžment, ICIM, Kruševac, 1997.
6. C.M. Wheeler: 10 simple solution to stress, New Harbinger Publications, Inc., Oakland USA, 2007.

=====