

Upravljanje promenama – sa fokusom na organizacije

Lidija Miljković & Sara Đulčić

Sadržaj

1. Razumevanje promena.....	3
1.1. Istorijska perspektiva.....	3
1.2. Razumevanje upravljanja promenama.....	11
2. Vrste promena u organizacijama	13
2.1. Organizacione promene.....	13
2.2. Tehnološke promene	15
2.3. Promena organizacione kulture	16
2.4. Promene u procesima.....	19
3. Proces promene.....	22
3.1. Alati i tehnike za upravljanje promenama.....	25
4. Uloge kroz promene.....	29
4.1. Ljudski aspekti upravljanja promenama	31

1. Razumevanje promena

1.1. Istorijska perspektiva

Istorija upravljanja promenama u organizacijama je fascinantna i pokazuje kako su se koncepti i prakse razvijali tokom vremena. Poreklo upravljanja promenama može se pratiti kroz različite epohe, od ranog 20. veka do danas, reflektujući širi društveni, ekonomski i tehnološki kontekst u kojem su organizacije operisale.

Rani 20. vek: Naučno upravljanje

Početak 20. veka, *Frederick Taylor* razvio je princip „*naučnog upravljanja*“, poznatiji kao *taylorizam*. Naglašavao je efikasnost i produktivnost kroz analizu i standardizaciju poslovnih zadataka. Iako Tajlorov fokus nije bio direktno na upravljanju promenama kako ga danas poznajemo, njegov rad postavio je temelje za kasnije pristupe organizacionim promenama, naglašavajući značaj strukturiranog pristupa poslovnim procesima.

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) bio je američki inženjer čije su inovacije u upravljanju proizvodnjom i organizacionoj efikasnosti položile temelje modernog upravljanja i učinile ga **prvim menadžment konsultantom**. Tajlorov rad, često označen kao „*naučno upravljanje*“ ili „*taylorizam*“, bio je početak upravljanja promenama u organizacijama i on je uveo promene u načinu na koji su organizacije razmišljale o proizvodnji i efikasnosti rada.

Naučno upravljanje

Naučno upravljanje je metod upravljanja koji naglašava naučno istraživanje radnih metoda kako bi se poboljšala efikasnost radnika. Tajlor je verovao da postoji „jedan najbolji način“ za obavljanje svakog zadatka i da se taj način može otkriti kroz naučno istraživanje i eksperimentisanje. Njegovi principi naučnog upravljanja uključuju:

1. Sistematsko proučavanje rada – u smislu razbijanja poslovnih zadataka na manje komponente i testiranje različitih metoda za izvršavanje svakog dela posla.
2. Pažljiva selekcija radnika za specifične zadatke, uz njihovu obuku da izvršavaju zadatke na „najbolji način“ utvrđen naučnim studijama.
3. Planiranje i upravljanje, u smislu da menadžment bi trebao da preuzme odgovornost za planiranje poslovnih zadataka, dok bi radnici trebali da budu odgovorni za izvršenje zadataka prema utvrđenim metodama.
4. Razlike u plata, sistem nagrađivanja koji se bazira na performansama, gde radnici koji proizvode više od utvrđenog standarda zarađuju više.

Tajlorov pristup naučnom upravljanju i njegovi uspesi u poboljšanju proizvodne efikasnosti doveli su do toga da ga kompanije širom US država traže kao konsultanta. On je radio s mnogim velikim korporacijama, uključujući Bethlehem Steel, gde je razvio svoj poznati sistem vremenskih studija koji je značajno povećao produktivnost rada. Tajlorov rad sa Bethlehem Steelom uključivao je analizu radnih procesa i implementaciju novih metoda koje su drastično smanjile vreme potrebno za izvođenje određenih zadataka.

Tajlor je takođe autor nekoliko knjiga na temu naučnog upravljanja, uključujući „*The Principles of Scientific Management*“, objavljenu 1911. godine. U ovoj knjizi, Tajlor je detaljno opisao svoje metode i filozofiju, pozivajući na široku primenu naučnih principa u upravljanju.

Kroz svoj rad kao konsultant i autor, Tajlor je uticao na brojne industrije i postavio temelje za moderne industrijske inženjere i menadžment. **Njegov rad je bio kritikovan zbog prekomernog fokusa na efikasnost i zanemarivanja humanih aspekata rada, ali njegov doprinos razvoju menadžmenta i njegova uloga kao pionira u menadžment konsultacijama ostaju neosporni.** Tajlorov pristup postavio je osnove za kasnije teorije i prakse u upravljanju, uključujući radove Henrija Forda, koji je primenio taylorizam u svojoj proizvodnji automobila i dalje do savremenih pristupa menadžmentu i organizacionom dizajnu.

Sredina 20. veka: Humanistički pristupi

Human Relations Movement

Tokom 1930-ih i 1940-ih, nastao je „Human Relations Movement“ kao reakcija na taylorizam, sa naglaskom na socijalnim aspektima rada i potrebama radnika. Elton Mayo i njegovi eksperimenti u Hawthorneovoj fabrici naglasili su važnost ljudskih faktora u produktivnosti, **što je ukazalo na potrebu za upravljanjem promenama koje uzima u obzir ljudske potrebe i otpore.**

Human Relations Movement, koji je stekao zamah sredinom 20. veka, predstavlja značajan pomak u razmišljanju o upravljanju organizacijama, fokusirajući se na socijalne aspekte rada i psihološke potrebe radnika. **Ovaj pokret je proizašao kao reakcija na stroge metode naučnog upravljanja koje su prethodno dominirale, naglašavajući važnost međuljudskih odnosa, motivacije, zadovoljstva na poslu i dinamike grupa u radnom okruženju.** Dva ključna eksperimenta koja su oblikovala ovaj pokret bili su Hawthorne studije i istraživanja Eltona Maya.

Hawthorne Studije

Hawthorne studije, sprovedene u Western Electricovoj fabrici u Hawthorneu, Illinois, tokom kasnih 1920-ih i ranih 1930-ih, igrale su ključnu ulogu u razvoju Human Relations Movementa. Eksperimenti su prvobitno bili zamišljeni da ispituju kako radno okruženje (na primer poput osvetljenja) utiče na produktivnost. **Međutim, otkriveno je da pažnja koja je data radnicima tokom eksperimenta i socijalni faktori imaju veći uticaj na povećanje produktivnosti nego fizički uslovi rada.** Ovo otkriće je ukazalo na važnost socijalnih faktora i potrebu za humanijim pristupom upravljanju.

Ključni Principi Human Relations Movementa:

- Značaj međuljudskih odnosa.
- Motivacija radnika.
- Zadovoljstvo na poslu.
- Grupna dinamika.

Primena u kompanijama

Walt Disney Company je primer organizacije koja je primenila principe Human Relations Movementa u svom poslovanju, iako možda ne direktno inspirisana pokretom, već kroz svoju korporativnu kulturu i upravljačke prakse. Disney je poznat po stvaranju radnog okruženja koje vrednuje kreativnost, timski rad i zadovoljstvo zaposlenih, prepoznajući da su ovi elementi ključni za inovaciju i uspeh u zabavnoj industriji.

- Disney promoviše kulturu gde su inovacija i kreativnost na visokoj ceni, podstičući zaposlene da dele svoje ideje i predloge.
- Kompanija ulaže u razvoj zaposlenih i njihovo zadovoljstvo, pružajući obimne programe obuke, beneficije i mogućnosti za napredovanje.
- Disney promoviše kolaborativni pristup radu, gde se vrednuje doprinos svakog pojedinca u timu, što odražava principe grupne dinamike i međuljudskih odnosa koje je istakao Human Relations Movement.

Kroz ovakve prakse, kompanije poput Disneya pokazuju kako integracija humanističkih principa može doprineti stvaranju pozitivnog i produktivnog radnog okruženja. Iako Human Relations Movement ima svoje kritike, njegov doprinos razvoju modernog upravljanja ljudskim resursima i organizacione teorije ne može se osporiti. Pokret je postavio temelje za dalje istraživanje i razvoj u oblasti organizacionog ponašanja, liderstva i motivacije.

Kasni 20. vek – Razvoj teorija i modela

Kurt Lewin i model odmrzavanja-promene-zamrzavanja

Kurt Lewin često je nazivan ocem socijalne psihologije. Razvio je tokom 1940-ih svoj model promene koji uključuje tri faze: odmrzavanje, promenu i zamrzavanje. Lewinov rad je bio ključan u uspostavljanju temelja za sistematsko proučavanje upravljanja promenama.

Legenda u svetu socijalne psihologije, smatra se pravim pionerom kad je reč o razumevanju i upravljanju promenama unutar organizacija. Njegov model promene obuhvata tri ključne faze - odmrzavanje, promenu i zamrzavanje - ostavio je dubok trag u načinu na koji danas pristupamo transformacijama u poslovanju.

1. Odmrzavanje (Unfreeze)

Pre nego što možemo da uvedemo bilo kakvu promenu, moramo se osloboditi starih navika i načina razmišljanja. Lewin je shvatio da je otpor promeni često ukorenjen u ljudskoj potrebi za sigurnošću i predvidljivošću. Faza odmrzavanja služi da pripremi teren, da učini organizaciju spremnom za promenu, omekšavajući onu ustaljenu 'ledenu' strukturu.

- **Kako to uraditi?**
- Komunicirajte jasno zašto su trenutne prakse neodržive i zašto je promena neophodna. Koristite podatke, priče i snažne argumente da biste pokrenuli želju za promenom unutar tima.

2. Promena (Change)

Ovo je srce procesa, trenutak kada se stvarna promena događa. Sada kada je „led“ odmrznut, organizacija je fleksibilnija, otvorena za eksperimentisanje i učenje. Ova faza se tiče istraživanja novih načina rada, uvođenja novih procesa, tehnologija i ideja.

- **Kako to uraditi?**

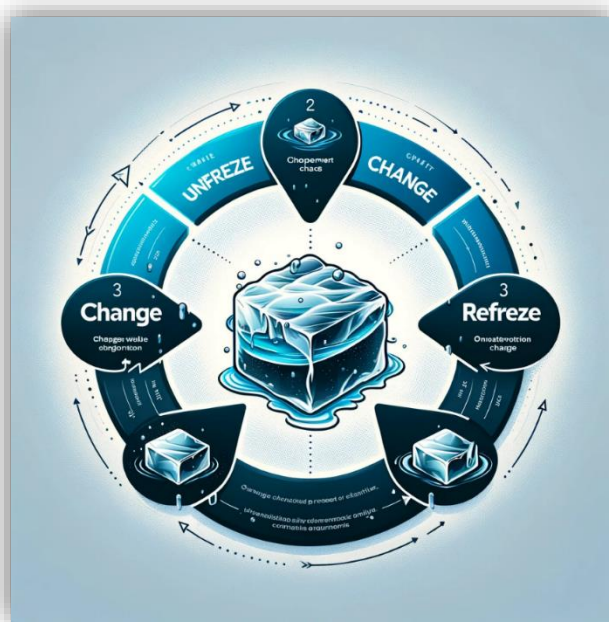
- Ohrabrite inovacije i eksperimentisanje. Pružite podršku i resurse koji su potrebni zaposlenima da usvoje nove prakse. Organizujte treninge, radionice i pružite jasna uputstva kako bi prelaz bio što glađi.

3. Zamrzavanje (Refreeze)

Nakon što promena bude implementirana, važno je učvrstiti nove načine rada kako bi postali nova norma. Faza zamrzavanja pomaže da se nove prakse, ponašanja i načini razmišljanja učvrste unutar organizacione kulture, osiguravajući da promena bude dugotrajna.

- **Kako to uraditi?**

- Ponovite ključne poruke i vrednosti koje podupiru promene. Učvrstite nove prakse kroz ponovljene akcije, politike i proceduru. Proslavite uspehe i postignuća da biste ojačali nove navike.



Zašto je Lewin važan?

Lewinov model pruža jasan okvir za razumevanje dinamike promena unutar organizacija. Njegov rad naglašava važnost ne samo same promene, već i procesa pripreme za promenu i postpromene. Time što se fokusiramo na ove tri faze, možemo bolje upravljati otporom, olakšati tranziciju i osigurati da promene koje implementiramo imaju trajan uticaj.

Lewinova vizija da promena nije događaj, već proces, nastavlja da inspiriše lidere, menadžere i promenjivače igre širom sveta da vode svoje timove kroz neizbežne, ali neophodne transformacije sa razumevanjem, strpljenjem i fokusom na ljudski faktor. Njegov doprinos nije samo teorijski; to je praktičan vodič koji nam pomaže da upravljamo kroz složene vode organizacionih izazova.

Razvoj teorija organizacionih promena

Tokom 1960-ih i 1970-ih, teoretičari kao što su Chris Argyris, Warren Bennis, i Edgar Schein razvijali su teorije koje su se bavile dinamikom promena unutar organizacija, naglašavajući važnost učenja, adaptacije i organizacione kulture.

U doba kada su Beatlesi vladali muzičkim svetom, a svemir je postao nova granica, ovi teoretičari upravljanja i dinamikom promena unutar organizacija zaplovili su dubokim vodama organizacionih promena, istražujući nepoznate dubine organizacione kulture, učenja i adaptacije. Ovi vizionari preoblikovali su način na koji razmišljamo o promenama unutar organizacija, stavljajući temelj za to kako organizacije rastu, uče i evoluiraju.

Chris Argyris - dvostruka petlja učenja

Chris Argyris, maestro učenja organizacija, zamislio je koncept dvostruke petlje učenja, metodologiju koja ide dalje od standardnog rešavanja problema. U svetu Argyrisa, nije dovoljno samo prilagoditi akcije da bi se rešili trenutni problemi (jednostruka petlja učenja); prava magija se dešava kada organizacije preispituju i prilagođavaju osnovne pretpostavke i verovanja koja leže u srcu problema (dvostruka petlja učenja).

- **Primena:**

Promišljanje zašto stvari radimo na način na koji ih radimo i kako možemo duboko promeniti naše pristupe da bismo ostvarili dugoročni uspeh.

Warren Bennis - vizionarsko liderstvo

Warren Bennis, poznat je po tome što je isticao važnost transparentnosti, integriteta i inspiracije. Za Bennisa, lideri su ti koji osvetljavaju put kroz maglu promena, pomažući zaposlenima da vide i dosegnu potencijal koji promene donose.

- **Primena**

Kreiranje jasne vizije budućnosti koja motiviše i ujedinjuje timove, dok se navigira kroz izazove promena.

Edgar Schein - organizaciona kultura

Edgar Schein, arhitekta organizacione kulture, crtao je mape koje otkrivaju skrivene slojeve organizacionih vrednosti, normi i simbola. Njegov rad podvlači kako duboko usađena verovanja oblikuju ponašanja i odluke unutar organizacija, i kako promena može uspeti samo ako se ti temeljni aspekti kulture istinski razumeju i adresiraju.

- **Primena**

Razumevanje i rad na 'mekim' aspektima organizacije – njenim vrednostima, normama i stavovima – koji mogu značajno uticati na uspeh ili neuspeh organizacionih promena.

Doprinosi ova tri teoretičara su nas naučili da je srž svake uspješne promene razumevanje ljudi unutar organizacije – njihovih verovanja, njihove spremnosti na učenje i njihove sposobnosti da prihvate i podrže viziju promene. Kroz kombinaciju učenja, adaptacije i dubokog razumevanja organizacione kulture, organizacije mogu uspešno da upravljaju promenama, čak i u najkompleksnijim i najizazovnijim okruženjima.

Rani 21. vek – Integracija tehnologije i globalizacija

Tehnološka revolucija i globalizacija

Uz pojavu interneta i globalizacije, upravljanje promenama postalo je još kompleksnije i dinamičnije. Organizacije su se morale brzo prilagođavati novim tehnologijama, promenljivim tržištima i međunarodnoj konkurenciji.

U ranim godinama 21. veka, buđenje interneta i globalizacija nisu bili samo trendovi na vidiku; oni su postali moćne sile koje oblikuju kako organizacije funkcionišu, konkurišu i, što je najvažnije, kako se prilagođavaju i evoluiraju. Ova era je uvela novo poglavlje u knjizi upravljanja promenama, čineći proces ne samo kompleksnijim nego i dinamičnijim.

Uticaj tehnološke revolucije

Tehnološka revolucija, sa internetom kao njenim glavnim nosiocem, otvorila je vrata za nove načine poslovanja, komunikacije i inovacija. Organizacije su dobile priliku da:

- Digitalizuju operacije, u smislu implementacija softvera i platformi za automatizaciju procesa, što je omogućilo organizacijama da budu efikasnije i smanje operativne troškove.
- Otvorili su se novi kanali komunikacije. Upotreba društvenih mreža i drugih digitalnih platformi omogućila je organizacijama da direktno komuniciraju sa svojim klijentima, dobijaju trenutne povratne informacije i gradnju brenda.
- Pristup globalnom tržištu talenata i tehnologija ubrzao je inovacije, omogućavajući organizacijama da brzo razvijaju i implementiraju nove proizvode i usluge.

Izazovi globalizacije

Globalizacija je donela organizacijama priliku da prošire svoje tržište i dostupnost resursa, ali je istovremeno uvela i nove izazove:

- Pristup globalnom tržištu znači da se organizacije ne takmiče samo sa lokalnim igračima, već i sa međunarodnim kompanijama.
- Iako globalizacija omogućava širi domet, organizacije su se suočile sa potrebom da prilagode svoje proizvode i usluge specifičnim lokalnim tržištima i kulturama.
- Vođenje timova koji su geografski razdvojeni postavilo je nove izazove u pogledu komunikacije, saradnje i upravljanja projektima.

Prilagođavanje i evolucija

Da bi preživele i uspele u ovom novom svetu, organizacije su morale brzo da se prilagode novim tehnologijama, promenjivim tržištima i međunarodnoj konkurenciji. To je značilo ne samo usvajanje novih alata i procesa, već i kultivisanje organizacione kulture koja vrednuje inovaciju, fleksibilnost i kontinuirano učenje.

- Postati agilan nije više bio izbor, već neophodnost. Organizacije su usvojile agilne metodologije kako bi mogle brzo da reaguju na promene na tržištu i potrebe kupaca.
- Digitalna transformacija je postala ključni prioritet, ne samo za poboljšanje efikasnosti operacija već i za stvaranje novih vrednosti za klijente kroz digitalne usluge i proizvode.
- Investiranje u razvoj zaposlenih, kako bi stekli nove veštine potrebne za rad u digitalnoj eri, postalo je ključno za održavanje konkurentnosti i inovativnosti. Organizacije koje su prepoznale značaj neprekidnog učenja i razvoja bili su u boljoj poziciji da iskoriste prednosti koje tehnološka revolucija i globalizacija nude.

U ovom dinamičnom vremenu, upravljanje promenama postalo je više umetnost nego nauka, zahtevajući od lidera da budu vizionari, inovatori i psiholozi, sve u jednom. Navigacija kroz promene u eri tehnološke revolucije i globalizacije zahteva duboko razumevanje kako tehnologija utiče na poslovne modele, kako globalni trendovi oblikuju tržišta i, iznad svega, kako ljudi – srce svake organizacije – reaguju i prilagođavaju se ovim promenama.

Ukratko, rani 21. vek donosi sa sobom novi skup izazova i prilika za organizacije širom sveta. One koje su sposobne da efikasno upravljaju promenama, prigranjuju tehnološke inovacije, prilagode se globalizaciji, i razviju kulturu koja promoviše agilnost i kontinuirano učenje, ne samo da će preživeti već će i procvetati u ovom novom dobu.

Savremeni pristupi

U današnje vreme, kada se promene dešavaju brže nego ikada pre, savremeni pristupi upravljanju promenama postavljaju nove standarde. Agilnost i digitalna transformacija su postali ključni stubovi na kojima organizacije grade svoju budućnost, dok holistički i participativni pristupi osiguravaju da se te promene odvijaju na održiv i inkluzivan način.

Agilnost i digitalna transformacija

Savremene prakse upravljanja promenama naglašavaju agilnost, sposobnost organizacija da brzo reaguju na promene, i digitalnu transformaciju, proces integracije digitalne tehnologije u sve aspekte poslovanja.

Agilnost nije samo metodologija upravljanja projektima; to je način razmišljanja koji omogućava organizacijama da budu fleksibilnije, brže se prilagođavaju promenama i efikasnije rešavaju probleme. U srcu agilnosti leži ideja o iterativnom napretku, gde se projekti razvijaju kroz kratke cikluse, omogućavajući timovima da testiraju i prilagođavaju svoje strategije na osnovu stvarnih rezultata i povratnih informacija.

Digitalna transformacija, s druge strane, predstavlja proces integracije digitalne tehnologije u sve segmente poslovanja, dramatično menjajući način na koji organizacije operišu i isporučuju vrednost svojim klijentima. Ovo nije samo o automatskom procesu ili upotrebi najnovijih

tehnoloških alata; to je o korišćenju tehnologije da se redefinišu poslovni modeli, poboljša iskustvo klijenata i stvore novi digitalni ekosistemi.

Holistički i participativni pristupi

Danas, težište je na holističkim pristupima koji integrišu tehnološke, procesne i ljudske aspekte promena, kao i na participativnim pristupima koji uključuju zaposlene u proces promene.

Savremeni pristupi takođe naglašavaju **holističko razmišljanje**, gde se promene ne posmatraju izolovano, već kao deo šireg sistema koji uključuje tehnološke, procesne i ljudske aspekte. Ovakav pristup zahteva razumevanje kako različiti delovi organizacije međusobno reaguju i kako promene u jednom segmentu mogu uticati na celinu.

Participativni pristupi se fokusiraju na uključivanje zaposlenih u proces promene, priznavajući da su oni koji su najbliži radu često najbolji izvori inovacija i rešenja. Ovim pristupom se promoviše transparentnost, jača poverenje i podstiče osećaj vlasništva nad promenama. Metode kao što su radionice, brainstorming sesije i agilni skramovi postaju standardne prakse u mnogim organizacijama.

Istorija upravljanja promenama odražava evoluciju razmišljanja o tome kako najbolje voditi i podržati ljude kroz promene. Razumevanje ovog istorijskog konteksta pomaže liderima i menadžerima promena da primene najbolje prakse i pristupe koji odgovaraju specifičnim potrebama i izazovima njihovih organizacija.

1.2. Razumevanje upravljanja promenama

Upravljanje promenama je proces vođenja pojedinca, timova i organizacija kroz organizacijske promene. Cilj je olakšati usvajanje novih procesa, tehnologija, i promena u korporativnoj kulturi, minimizirajući otpor i poboljšavajući rezultate.

Primer

Cilj: Krajnji ishod je stvaranje organizacije koja ne samo da brzo i efikasno usvaja inovacije i prilagođava se promenama, već i koja ima kulturu koja je otvorena, fleksibilna i usmerena na saradnju. Zaposleni su adekvatno i optimizovano angažovani, motivisani i opremljeni potrebnim veštinama, dok je organizacija kao celina postala konkurentnija i sposobnija da ostvari svoju viziju i ciljeve u dinamičnom i sve promenljivijem poslovnom okruženju.

Naš cilj je da unutar narednih 12 meseci transformišemo našu organizaciju u agilno i fleksibilno okruženje, spremno za prihvatanje novih tehnoloških inovacija i promena u korporativnoj kulturi, ciljajući na 40% povećanje u usvajanju novih tehnologija i smanjenje otpora prema promenama za 50%, dok prikazujemo napredak preko svog digitalnog sadržaja, delimo inspirativne priče napretka svakog meseca i angažujemo zaposlene kroz praktične edukativne nedeljne radionice, sve u duhu pravca koja pruža jasnu sliku napretka i osećaj učešća u kreiranju dinamičnijeg budućeg radnog prostora.

Koraci po Lewinu:

1. Odmrzavanje

- **Korak 1**
Okupite ljude koji su dobri uzori drugima (vaše ključne zaposlene) i provedite „Detekciju ledene ere“ - radionicu na kojoj ćete identifikovati zastarele procese koji zadržavaju organizaciju u ledu.
- **Korak 2**
Zapalite „Vatru promene“ kroz seriju inspirativnih sastanaka na kojima delite uspešne priče o promenama i viziju budućnosti. Jasno komunicirajte viziju, ciljeve, indikatore ponašanja i standarde, kako u usmenoj tako i u pisanoj formi. Svi treba da je znaju napamet

2. Promena

- **Korak 3**
Sastavite plan koja vodi kroz nove procese, ideje i načine rada. Obezbedite da svaki član tima ima kompas – odnosno jasne upute i alate potrebne za navigaciju kroz plan puta do cilja.
- **Korak 4**
„Plovidba neistraženim vodama“ - implementacija novih procesa kroz pilot-projekte, omogućavajući timu da se prilagodi novim metodama pre šire primene.

3. Zamrzavanje

- **Korak 5**
Izgradite *milestone-ove* - standardizujte nove procese i učvrstite promene kroz redovno praćenje i ocenjivanje, osiguravajući da nova kultura postane deo DNK organizacije.

Kotterovi koraci:

1. **Stvaranje osećaja hitnosti**
Podizanje stanja alrmantnosti da je (promena) o oluja na horizontu i potreba za brzim (reakcijama) jedrenjem.
2. **Formiranje moćne koalicije**
Prepoznajte uzore zaposlenima (srednji menadžment i dominantni pojedinci) koji će voditi promene.
3. **Razvoj vizije i strategije**
Komunirajte kurs ka novom horizontu jasno i glasno. Jasno komunicirajte viziju, ciljeve, indikatore ponašanja i standarde, kako u usmenoj tako i u pisanoj formi. Svi treba da je znaju napamet.
4. **Komunikacija vizije promene**
Upotrebite svoj najbolji glas (osoba koju najviše slušaju) da obavestite sve zaposlene o planu.
5. **Ovlašćivanje zaposlenih za široku akciju**
Oslobodite veze i dajte vetar u leđa inicijativama zaposlenih.
6. **Generisanje kratkoročnih pobeda**
Lovite male ribe dok ne stignete do Moby Dicka, i slavite svaku pobjedu.
7. **Konsolidacija dobitaka i proizvodnja još promena**
Ojačajte brod dok plovite, pripremite se za još veće talase.
8. **Učvršćivanje promena u korporativnoj kulturi**
Kada promena nastane upustite se u prepričavanje izazova koje ste prošli. Stvarajte legende od zaposlenih i prepričavajte put do uspeha.

ADKAR Model, Na Putu ka Vrhuncu

1. **Awareness (svest)**
Analiza resursa i potreba. Razumevanje potrebe da se ide prema vrhu.
2. **Desire (želja)**
Stvaranje i ojačavanje motivacije kako bi se išlo put promene ka cilju.
3. **Knowledge (znanje)**
Opremite se mapama i vodičima, učite o terenu koji vas čeka.
4. **Ability (sposobnost)**
Trenirajte, edukujte i pripremite se za izazove penjanja.
5. **Reinforcement (potvrđivanje)**
Kad dostignete vrh, postavite zastavu i osigurajte da su usvojene lekcije dovoljno čvrste da vas drže na vrhu.

Zamislite penjanje na planinu. Svaki korak (ADKAR) je esencijalan za dostizanje vrha i uživanje u pogledu.



2. Vrste promena u organizacijama

Promene u organizacijama su neizbežne i ključne za rast i razvoj. Različite vrste promena zahtevaju različite pristupe i strategije. Evo detaljnijeg pogleda na četiri osnovne vrste promena u organizacijama. Kada razmatramo tipove promena, obično ih kategorizujemo kao:

- organizacione,
- tehnološke,
- kulture
- i promene u procesima.

Pogledajmo kako kompanije, uključujući Walt Disney, upravljaju ovim promenama kroz primere iz stvarnog sveta.

2.1. Organizacione promene

Organizacione promene predstavljaju proces kroz koji organizacija prolazi da bi se prilagodila novim uslovima, unapredila svoje poslovanje ili odgovorila na unutrašnje i spoljašnje izazove. Ove promene mogu biti raznovrsne, obuhvatajući širok spektar aspekata, od strukturnih izmena, preko tehnoloških inovacija, do promena u korporativnoj kulturi i poslovnim procesima.

Vrste organizacionih promena

- **Promena strategije**
Uključuju promene u ciljevima, misiji i viziji organizacije kako bi se bolje pozicionirala na tržištu.

- **Promena strukture**
Odnose se na izmene u organizacionoj strukturi, kao što su promene u hijerarhiji, reorganizacija odseka ili timova.
- **Promene procesa**
Fokusiraju se na promene u načinu na koji se poslovni procesi izvode, često sa ciljem povećanja efikasnosti i produktivnosti.
- **Tehnološke promene**
Uvođenje novih tehnologija za modernizaciju operacija i poboljšanje usluga ili proizvoda.
- **Kulturološke promene**
Nastoje da izmene vrednosti, stavove, verovanja i ponašanja unutar organizacije.

Zašto se dešavaju organizacione promene?

- Potrebu za rastom i razvojem
- Tehnološki napredak
- Regulatorne promene
- Promene na tržištu
- Unutrašnji faktori

Prihvatanje promena od strane zaposlenih

Reakcija zaposlenih na organizacione promene može veoma varirati, od otpora do entuzijastičnog prihvatanja, u zavisnosti od nekoliko faktora:

- **Komunikacija**
Jasna, otvorena i redovna komunikacija može pomoći u smanjenju nesigurnosti i straha od nepoznatog.
- **Učešće**
Uključivanje zaposlenih u proces promene, davanje mogućnosti da izraze svoje mišljenje i doprinesu, može povećati prihvatanje i smanjiti otpor.
- **Podrška**
Pružanje obuke, resursa i podrške neophodnih za navigaciju kroz promene može olakšati tranziciju za zaposlene.
- **Nagrade i priznanja**
Prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenih koji pozitivno doprinose procesu promene može motivisati i druge da prihvate promene.

Uspostavljanje kulture koja vrednuje stalno učenje, fleksibilnost i otvorenost prema promenama ključno je za olakšavanje procesa adaptacije i osiguranje dugoročnog uspeha organizacionih promena. Strategije koje obuhvataju transparentnu komunikaciju, angažovanje zaposlenih i pružanje podrške ključne su za postizanje uspešnog ishoda promena. Kada organizacija usvoji pristup koji vrednuje i podržava svoje zaposlene kroz proces promene, povećava se verovatnoća

da će promene biti prihvaćene i efikasno implementirane. U krajnjem slučaju, adaptivna i angažovana radna snaga postaje temelj održive konkurentske prednosti u neprekidno promenljivom poslovnom okruženju.

- *Ključ za uspeh je jasna komunikacija vizije i razloga za promene, uz angažovanje zaposlenih kroz celokupan proces.*

Primer: The Walt Disney Company's Reorganizacija

2018. godine, Disney je najavio veliku reorganizaciju svojih poslovnih segmenata s ciljem boljeg pozicioniranja kompanije za budući rast, posebno u svetlu lansiranja Disney+ streaming servisa.

Disney je pažljivo planirao ovu reorganizaciju, komunicirajući promene unutar kompanije i javno, naglašavajući ciljeve i koristi od promena. Fokus je bio na integraciji novih tehnologija i platformi, kao i na prilagođavanju organizacione strukture za bolje iskorišćavanje novih tržišnih prilika.

2.2. Tehnološke promene

Tehnološke promene predstavljaju ključni pokretač u savremenom poslovnom svetu, gde nove tehnologije neprestano oblikuju načine na koje organizacije funkcionišu, komuniciraju i pružaju vrednost svojim klijentima. Sposobnost organizacije da uspešno implementira i adaptira se na tehnološke promene može značajno uticati na njen dugoročni uspeh i konkurentnost.

Primeri Tehnoloških Promena

- Digitalna transformacija
- Automatizacija i robotika
- Veštačka inteligencija i mašinsko učenje
- Cloud tehnologije
- Internet stvari (IoT) (povezivanje uređaja i sistema na internet, omogućavajući im da komuniciraju međusobno i pružaju vredne podatke za unapređenje procesa i proizvoda.)

Ključ za Uspeh u Tehnološkim Promenama

1. Strateško planiranje

Identifikacija tehnoloških potreba i prilika koje se najbolje uklapaju u ciljeve organizacije. Razvoj detaljnog plana za implementaciju, uključujući vremenske okvire, budžete i odgovornosti.

2. Obuka i razvoj zaposlenih

Pružanje obuka i resursa zaposlenima kako bi se osiguralo da imaju potrebne veštine i znanje za rad sa novim tehnologijama. To uključuje sve, od formalnih trening programa do online kurseva i radionica.

3. Kultura inovacija

Razvoj organizacione kulture koja podstiče inovacije, eksperimentisanje i kontinuirano

učenje. Važno je stvoriti okruženje u kojem zaposleni osećaju da mogu da testiraju nove ideje bez straha od neuspeha.

4. Podrška liderstva

Angažovanje i podrška višeg menadžmenta su ključni za uspešnu implementaciju tehnoloških promena. Lideri treba da deluju kao uzori, promovišući i podržavajući upotrebu novih tehnologija.

5. Evaluacija i prilagođavanje

Redovno praćenje i evaluacija efikasnosti tehnoloških inovacija, uz spremnost na prilagođavanje strategije kada je to potrebno. Feedback zaposlenih može pružiti dragocene uvide za unapređenje procesa.

Tehnološke promene donose kako izazove tako i prilike. Organizacije koje uspešno upravljaju kroz ove promene obično to čine fokusirajući se na strateško planiranje, razvoj zaposlenih, podršku liderstva i stvaranje kulture inovacija. Kroz ove napore, tehnološke promene ne samo da postaju izvodljive, već mogu značajno doprineti organizacionom uspehu i konkurentnosti.

- *Ključ za uspeh je obezbeđivanje obuke i podrške zaposlenima kako bi se olakšala tranzicija i maksimiziralo prihvatanje novih tehnoloških rešenja.*

Primer: Disney's MyMagic+

Disney je uveo MyMagic+, tehnološki sistem koji uključuje MagicBands, nosive uređaje koji služe kao ulaznica za park, ključ sobe, FastPass+ selektor i način plaćanja unutar parkova.

Implementacija je zahtevala opsežno testiranje i uvođenje promena u fazama, uz obuku zaposlenih i informisanje gostiju o novom sistemu kroz detaljne vodiče i aplikacije.

Slika MagicBands i interaktivnih kioska unutar Disney parkova, pokazujući kako tehnologija poboljšava korisničko iskustvo.

2.3. Promena organizacione kulture

Promene kulture se tiču promena u vrednostima, stavovima, verovanjima i ponašanjima unutar organizacije. Cilj ovih promena je često usmeren na poboljšanje radne atmosfere, povećanje angažovanosti zaposlenih i stvaranje pozitivne organizacione kulture.

Ove promene u organizaciji predstavljaju duboki i složeni proces koji može imati dalekosežne posledice na sve aspekte poslovanja. Uspeh ovih promena se ne meri samo kroz poboljšanu efikasnost ili produktivnost, već i kroz stvaranje okruženja koje podržava dobrobit zaposlenih, promoviše inovacije i pruža organizaciji sposobnost da se prilagodi promenljivim tržišnim uslovima.

Organizaciona kultura igra ključnu ulogu u uspehu ili neuspehu promena unutar organizacije. Razumevanje postojeće kulture i efikasno upravljanje kulturnim promenama su esencijalni za ostvarivanje pozitivnih rezultata. Evo nekoliko saveta za dijagnostikovanje kulture organizacije i strategija za upravljanje kulturnim promenama.

Implementacija kulture organizacije (ključni koraci):

1. Definisanje jasne vizije

Prvi korak ka uspešnoj kulturološkoj promeni je definisanje jasne i inspirativne vizije koja

odražava željene vrednosti, verovanja i ponašanja. Ova vizija treba da bude usko povezana sa sveukupnim ciljevima i strategijom organizacije.

2. Komunikacija vizije

Vizija i razlozi za promenu moraju biti efikasno komunicirani svim članovima organizacije. Ovo uključuje stvaranje jasnih i doslednih poruka koje naglašavaju benefite promene za pojedince i organizaciju kao celinu.

3. Uključivanje i osnaživanje zaposlenih

Promene kulture zahtevaju aktivno uključivanje zaposlenih. Omogućavanje zaposlenima da učestvuju u kreiranju i implementaciji promena povećava njihovu angažovanost i smanjuje otpor.

4. Obuka i razvoj

Pružanje obuka i razvojnih programa koji podržavaju nove vrednosti i ponašanja ključno je za uspešnu implementaciju kulturoloških promena. To može uključivati radionice o timskom radu, liderstvu, komunikacijskim veštinama i upravljanju promenama.

5. Vođenje primerom

Lideri igraju ključnu ulogu u procesu promene kulture. Njihova sposobnost da deluju kao uzori, demonstrirajući nove vrednosti i ponašanja u svojim svakodnevnim aktivnostima, je fundamentalna za uspeh promene.

6. Praćenje, evaluacija i prilagođavanje

Redovno praćenje napretka i evaluacija efekata promene omogućava organizaciji da prilagodi svoj pristup kako bi se osiguralo da promene postanu trajni deo organizacione kulture.

7. Priznavanje i slavljenje uspeha

Priznavanje pojedinaca i timova koji doprinose promenama i slavljenje postignuća može dodatno osnažiti nove vrednosti i ponašanja.

Izazovi i saveti za prevazilaženje

Promene org. kulture mogu naići na razne izazove, uključujući otpor prema promenama, nedostatak jasne komunikacije ili nedostatak angažovanosti liderstva. Da bi se prevazišli ovi izazovi, važno je:

- Razviti duboko razumevanje postojeće organizacione kulture.
- Jasnije definisati benefite promene za sve članove organizacije.
- Stvoriti više kanala za komunikaciju i feedback.
- Postaviti realistična očekivanja i biti strpljiv, pošto kulturološke promene zahtevaju vreme.

U krajnjem rezultatu, promene kulture mogu doneti brojne benefite, uključujući poboljšanu saradnju unutar timova, veću inovativnost i sposobnost organizacije da privuče i zadrži talente

- *Ključ za uspeh je vođenje primerom od strane lidera, uz kontinuirane napore na promociji i održavanju novih kulturoloških vrednosti kroz različite inicijative i aktivnosti.*

Dijagnostikovanje Kulture Organizacije

1. **Procenite osnovne vrednosti**

Identifikujte koje vrednosti su formalno izražene (npr. kroz misiju i viziju) i uporedite ih sa stvarnim ponašanjem i odlukama unutar organizacije.

2. **Anketiranje zaposlenih:** Koristite ankete i upitnike da dobijete uvid u percepcije, stavove i iskustva zaposlenih u vezi sa radnim okruženjem i međuljudskim odnosima.
3. **Analiza komunikacionih obrasci:** Obratite pažnju na to kako se informacije dele unutar organizacije, koje su komunikacione barijere, i kako se donose odluke.
4. **Identifikujte subkulture:** Prepoznajte da li postoje različite subkulture unutar organizacije i kako one možda podržavaju ili ometaju ciljeve promene.
5. **Povratne informacije od klijenata i partnera:** Koristite povratne informacije od spoljnih izvora da steknete spoljnu perspektivu o kulturi vaše organizacije.

Strategije za upravljanje kulturnim promenama

1. **Jasno definisanje željene kulture:** Artikulišite koje aspekte kulture želite promeniti i šta je ciljna kultura koju težite postići.
2. **Liderstvo kao primer:** Lideri treba da budu primer željene kulture kroz svoje ponašanje, komunikaciju i donošenje odluka.
3. **Komunikacija i obuka:** Razvijte obimne programe obuke i radionica da educirate zaposlene o novim vrednostima, očekivanjima i ponašanjima.
4. **Uključivanje zaposlenih:** Aktivno uključite zaposlene u proces promene, dozvoljavajući im da daju doprinos i deluju kao zagovornici promene.
5. **Praćenje, evaluacija i prilagođavanje:** Redovno procenjujte napredak i efektivnost promena. Budite spremni da prilagodite strategije na osnovu povratnih informacija i rezultata.

Merenje organizacione kulture i vođenje njene promene su složeni procesi koji zahtevaju strateški pristup i pažljivo planiranje.

Merenje Organizacione Kulture

1. **Ankete i upitnici**

Jedan od najčešćih načina za merenje organizacione kulture je korišćenje anketnih upitnika koji procenjuju stavove, percepcije i ponašanja zaposlenih. Postoje standardizovani upitnici, kao što su Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), koji mogu pružiti uvid u dominantne karakteristike kulture.

2. **Intervjui i fokus grupe**

Dubinski intervjui sa zaposlenima na različitim nivoima i fokus grupe mogu otkriti bogate, kvalitativne informacije o kulturi, uključujući vrednosti, norme, tabue i priče koje oblikuju organizacioni identitet.

3. **Analiza dokumenata i komunikacija**

Proučavanje internih dokumenata, kao što su misija, vizija, vrednosti, interni newsletteri i komunikacija na društvenim mrežama, može otkriti šta organizacija formalno izjavljuje o sebi i kako to odgovara percepciji zaposlenih.

4. Opservacija ponašanja

Neformalno posmatranje kako se ljudi ponašaju u svojim radnim prostorima, kako interaguju, i kako se donose odluke može pružiti uvid u stvarne prakse koje odražavaju organizacionu kulturu.

Promena organizacione kulture je dugoročan proces koji zahteva posvećenost, strpljenje i doslednost. Liderstvo igra ključnu ulogu u modelovanju i promovisanju željenih vrednosti i ponašanja, dok je angažovanje zaposlenih neophodno za osiguranje duboke i trajne promene.

Primer: IBM-ova Transformacija

IBM-ova Transformacija pod Samom Palmisanom

Početkom 2000-ih, IBM je prošao kroz značajnu kulturološku transformaciju pod vodstvom tadašnjeg CEO-a, Sama Palmisana. Palmisano je pokrenuo „ValuesJam“, online forum koji je omogućio hiljadama zaposlenih da učestvuju u otvorenom dijalogu o temeljnim vrednostima kompanije. Cilj ovog procesa bio je da se revitalizuju IBM-ove korporativne vrednosti kako bi bolje odražavale trenutne i buduće potrebe poslovanja i tržišta.

- **Strategija** – „ValuesJam“ je bio trodnevni događaj tokom kojeg su zaposleni slobodno diskutovali o onome što su smatrali da IBM treba da predstavlja. Nakon „ValuesJam-a“, IBM je sintetizovao feedback i identifikovao tri nove ključne vrednosti koje su trebale da vode kompaniju napred.
- **Rezultati** - Nove vrednosti su zatim integrisane u sve aspekte poslovanja, od odlučivanja i strategije do ocenjivanja performansi zaposlenih. Ovaj pristup je pomogao u jačanju kulture inovacija i otvorenosti, doprinoseći IBM-ovom uspehu u godinama koje su usledile.
- **Lekcija** - Palmisano je pokazao da aktivno uključivanje zaposlenih u proces definisanja korporativne kulture može dovesti do snažnijeg, kohezivnijeg radnog okruženja koje podstiče inovaciju i adaptaciju.

Primer: Disney's Diversifikacija Sadržaja

U nastojanju da postane inkluzivniji i odrazi raznolikost svoje globalne publike, Disney je proširio svoj sadržaj da uključi više kulturno različitih likova i priča.

Disney je ovo ostvario angažovanjem raznolikih pisaca, režisera i glumaca, kao i kroz saradnju sa kulturnim konsultantima, kako bi osigurao autentičnost prikaza.

Plakati filmova kao što su "Coco" i "Black Panther", koji prikazuju kako Disney promoviše kulturnu raznolikost.

2.4. Promene u procesima

Promene u procesima predstavljaju vitalan segment upravljanja promenama u organizaciji, usmerene ka unapređenju operativne izvrsnosti. Cilj ovih promena je stvaranje efikasnijih, troškovno efektivnijih i kvalitetnijih procesa koji mogu doprineti boljem zadovoljenju potreba klijenata i povećanju konkurentnosti organizacije.

Koraci implementacije promene u procesima:

1. Identifikacija Potreba za Promenom

Prvi korak u implementaciji promena u procesima je detaljna analiza trenutnih operativnih procesa da bi se identifikovale slabosti, nepotrebni koraci, uska grla i oblasti za poboljšanje.

To može uključivati:

- **Pregled postojećih procesa**

Mapiranje trenutnih procesa pomoću dijagrama toka kako bi se vizualizovala svaka aktivnost i identifikovala područja gde postoje neefikasnosti.

- **Analiza performansi**

Upotreba metrika i KPI-jeva (ključnih pokazatelja performansi) za merenje efikasnosti i efektivnosti trenutnih procesa.

2. Dizajniranje Novih Procesa

Na osnovu identifikovanih potreba, kreiraju se novi, optimizovani procesi koji adresiraju slabosti postojećih procedura. To uključuje:

- **Lean menadžment i šest sigma metodologije**

Primena ovih metodologija za minimizaciju otpada i maksimizaciju vrednosti za klijenta.

- **Automatizacija**

Identifikacija procesa koji bi mogli biti automatizovani kako bi se smanjili troškovi i vreme izvršenja.

3. Uključivanje Zaposlenih

Zaposleni su ključni za uspešnu implementaciju promena u procesima, te je njihovo rano uključivanje i dobijanje njihovog inputa kritično. To se postiže kroz:

- **Radionice i brainstorming sesije**

Gde zaposleni mogu dati predloge za poboljšanja i identifikovati potencijalne probleme u novim procesima.

- **Obuka**

Osiguranje da zaposleni razumeju nove procese i imaju potrebne veštine za njihovo efektivno izvršavanje.

4. Implementacija i praćenje

Nakon dizajniranja novih procesa, sledi pažljivo planirana implementacija, koja može biti fazna ili potpuna, u zavisnosti od prirode promena. Ključni koraci uključuju:

- **Pilot projekti:** Testiranje novih procesa u kontrolisanim uslovima pre šire implementacije.

- **Praćenje i povratne informacije:** Kontinuirano merenje performansi novih procesa i prikupljanje povratnih informacija od zaposlenih za dalje prilagođavanje.

5. Kontinuirano Poboljšanje

Promene u procesima nisu jednokratni događaj, već kontinuirani ciklus procene, implementacije, praćenja i prilagođavanja. Uspešne organizacije uspostavljaju kulturu kontinuiranog poboljšanja gde se redovno traže prilike za optimizaciju procesa.

Implementacijom ovih koraka, organizacije mogu osigurati da promene u procesima ne samo što povećavaju efikasnost i kvalitet, već i da doprinose stvaranju okruženja koje je fleksibilno, prilagodljivo i spremno za buduće izazove. Ključ za uspeh leži u jasnoj viziji, detaljnoj analizi, angažovanju zaposlenih i posvećenosti kont

Primer: Disney's Integracija Streaming Servisa

Lansiranje Disney+ kao dela šire strategije da se kapitalizira na rastućem tržištu streaming servisa, zahtevalo je znatne promene u procesima proizvodnje, distribucije i marketinga.

Disney je uspostavio nove timove posvećene razvoju i upravljanju streaming sadržajem, dok je istovremeno usavršavao svoje digitalne marketinške strategije za promociju platforme.

Pregled broja pretplatnika i rasta Disney+ pre i posle lansiranja, ilustrujući uspeh novih procesa.

Za svaku vrstu promene, ključno je razumeti kako se one različito primenjuju i upravljaju unutar organizacija. Primeri poput Disney-a pokazuju kako kompanije mogu uspešno da upravljaju kroz kompleksne promene, balansirajući između tehnoloških inovacija, organizacione strukture, korporativne kulture i procesa, kako bi ostvarili svoje strateške ciljeve.

3. Proces promene

Proces upravljanja promenama može se razbiti na nekoliko ključnih faza koje organizacije treba da prate kako bi uspešno implementirale i održale promene. Ovde ćemo detaljno opisati svaku fazu, pružiti checkliste i alatke koje se mogu koristiti i ilustrovati proces kroz primer studije slučaja.

1. Planiranje promene

- **Ciljevi:** Jasno definisanje ciljeva promene, uključujući šta promena treba da postigne i zašto je potrebna.
- **Checklista:**
 - Definisanje opsega i ciljeva promene.
 - Identifikacija stakeholdera i uticaja promene na njih.
 - Razvoj komunikacionog plana.
- **Alatke:**

SWOT analiza za identifikaciju snaga, slabosti, prilika i pretnji.

Gantt grafikoni za planiranje projekata i praćenje napretka.

2. Identifikacija stakeholdera i njihovog uticaja

- **Ciljevi:** Prepoznavanje svih grupa i pojedinaca koji će biti pogođeni promenom i razumevanje njihovih potreba i briga.
- **Checklista:**
 - Kreiranje mape stakeholdera.
 - Analiza očekivanja i potreba stakeholdera.
 - Identifikacija potencijalnih otpora promeni.
- **Alatke:**
 - Matrica stakeholdera za kategorizaciju prema uticaju i interesovanju.
 - Anketiranje i intervjui za prikupljanje povratnih informacija.

3. Komunikacione Strategije

- **Ciljevi:** Razvijanje jasnog i konzistentnog plana komunikacije koji informiše i angažuje sve stakeholdere tokom procesa promene.
- **Checklista:**
 - Određivanje ključnih poruka.
 - Izbor kanala komunikacije.
 - Planiranje frekvencije i tajminga komunikacija.
- **Alatke:**
 - Interni komunikacioni portali.
 - Redovni sastanci i prezentacije.

- Newsletteri i email kampanje.

4. Implementacija Promene

- **Ciljevi:** Efikasno sprovođenje planiranih promena korak po korak, uz stalno praćenje i prilagođavanje gde je potrebno.
- **Checklista:**
 - Detaljan plan implementacije sa zadacima i rokovima.
 - Dodeljivanje resursa i odgovornosti.
 - Praćenje napretka i rešavanje problema.
- **Alatke:**
 - Upravljački softver za projekte.
 - Alati za praćenje zadataka i kolaboraciju.

5. Monitoring i Kontrola Promene

- **Ciljevi:** Stalno praćenje implementacije promene i njenih efekata na organizaciju, uz pravovremeno reagovanje na bilo kakva odstupanja ili probleme.
- **Checklista:**
 - Praćenje performansi u odnosu na ciljeve.
 - Prikupljanje povratnih informacija od zaposlenih i drugih stakeholdera.
 - Identifikacija i rešavanje problema.
- **Alatke:**
 - Softver za upravljanje performansama.
 - Alati za anketiranje i feedback.

6. Održavanje Promene

- **Ciljevi:** Osiguranje da promene ostaju efektivne i integrirane u organizacionu kulturu dugoročno.
- **Checklista:**
 - Razvoj programa obuke i podrške.
 - Revizija organizacionih politika i procedura.
 - Slavljenje postignuća i uspeha.
- **Alatke:**
 - Sistemi za upravljanje učenjem (LMS).
 - Interni marketinški alati za promociju uspeha.

Case Study: Implementacija Remote Rada u XYZ Kompaniji

- **Izazov**
XYZ kompanija se suočila sa potrebom za brzim prelaskom na remote rad usled globalne pandemije.

- **Planiranje**

Definisanje ciljeva prelaska, komunikacija sa zaposlenima o promenama, i razvoj plana za implementaciju.

- **Implementacija**

Uvođenje alata za remote rad, organizovanje obuka za zaposlene i uspostavljanje redovnih virtualnih sastanaka za praćenje napretka.

- **Monitoring i kontrola**

Praćenje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih kroz anketiranje, prilagođavanje plana prema potrebi.

- **Održavanje**

Uspostavljanje novih politika za remote rad, kao i kontinuirane podrške zaposlenima kroz obuke i resurse.

Ovaj primer ilustruje kako kompanija može efikasno upravljati promenama koristeći strukturirani pristup i prilagođene alatke. Ključ uspeha leži u jasnom planiranju, efikasnoj komunikaciji i kontinuiranom monitoringu i prilagođavanju procesa.

3.1. Alati i tehnike za upravljanje promenama

Alati i tehnike za upravljanje promenama su ključni za razumevanje, planiranje, implementaciju i evaluaciju procesa promena unutar organizacija. Dva popularna alata koji se koriste u ovom kontekstu su SWOT i PESTLE analize. Ovi alati pomažu organizacijama da identifikuju unutrašnje i spoljašnje faktore koji mogu uticati na uspeh promena. Evo kako ih možete koristiti, uz primere predložaka i radnih listova.

SWOT Analiza

Strengths (Snage), **Weaknesses** (Slabosti), **Opportunities** (Prilike) i **Threats** (Pretnje) analiza pomaže organizacijama da identifikuju ključne interne i eksterne faktore koji utiču na njihovu sposobnost da ostvare promene.

▪ Primer SWOT analize:

- **Snage**
Šta vaša organizacija radi dobro? Kakve jedinstvene resurse i sposobnosti posedujete?
- **Slabosti**
Gde vaša organizacija može poboljšati? Koje oblasti zahtevaju više resursa ili razvoja?
- **Prilike**
Koji eksterni faktori ili trendovi možete iskoristiti? Postoje li tržišne prilike koje možete iskoristiti?
- **Pretnje**
Koji eksterni izazovi bi mogli uticati na vašu organizaciju? Postoje li industrijski trendovi koji bi mogli predstavljati problem?

Korišćenje u kontekstu upravljanja promenama

Identifikujte kako unutrašnje snage mogu podržati proces promene i kako unutrašnje slabosti mogu predstavljati prepreke.

Istražite spoljašnje prilike koje mogu biti iskorišćene za podršku promeni i spoljašnje pretnje koje bi mogle ugroziti uspeh.

PESTLE Analiza

Political (Politički), **Economic** (Ekonomski), **Social** (Socijalni), **Technological** (Tehnološki), **Legal** (Pravni) i **Environmental** (Ekološki) faktori analiza pomaže u razumevanju šireg makro-okruženja u kojem organizacija posluje.

▪ Primer PESTLE analize:

- **Politički**
Kakvi su trenutni politički uslovi koji bi mogli uticati na vašu organizaciju?
- **Ekonomski**
Koji ekonomski trendovi utiču na vaš sektor? Kako globalna ekonomska situacija utiče na vaše poslovanje?
- **Socijalni**
Kakve su trenutne socijalne tendencije i kako one utiču na potrebe i ponašanje vaših klijenata?

- Tehnološki
Kako najnovije tehnološke inovacije mogu biti iskorišćene ili predstavljaju pretnju vašem poslovanju?
- Pravni
Postoje li novi zakoni ili regulative koje bi mogle uticati na vašu organizaciju?
- Ekološki
Kako ekološki faktori i održivost utiču na vaše poslovanje i industriju?

Korišćenje u Kontekstu Upravljanja Promenama:

Razumevanje spoljašnjeg okruženja može pomoći organizacijama da bolje planiraju i prilagode svoje strategije promena.

Identifikacija makro-ekonomskih faktora koji mogu uticati na uspeh ili neuspeh planiranih promena.

Ovi alati i tehnike pružaju temelj za dubinsko razumevanje i analizu unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji utiču na promene. Korišćenjem SWOT i PESTLE analiza, menadžeri mogu doneti informisane odluke, identifikovati ključne oblasti za akciju i razviti efikasne strategije za upravljanje promenama.

Promena u organizaciji

Postupna promena:

- *smanjenje broja zaposlenih za 5% (koje se obično postiže prirodnim putem i odlaskom u penziju; stoga nije ugrožavajuća)*
- *uvođenje nagrađivanja prema uspehu (može ugroziti one koji podbacuju sa rezultatima ili misle da bi mogli da podbace)*

Krupna promena:

- *smanjenje zaposlenih za 25% (koje obično uključuje veći broj tehnoloških viškova/zatvaranje radnih mesta/preseljenje na novu lokaciju i veliki strah i nesigurnost, pa stoga i veliki otpor)*
- *reorganizacija radnih prostorija*
- *povlačenje kapitala/akvizicija*

Dubina promene

Jedan način da razumemo promenu jeste da razmotrimo kako ona utiče na organizaciju:



Neznatna	Fino prilagođavanje-fokus na efikasnost
Površinska	Restrukturisanje, preraspodela sredstava
Plitka	Poboljšanje/promena plana/manja promena u načinu razmišljanja
Preokret	Promena generalnog direktora/njegovog stila/strategije
Prodorna	Promena definicije uspeha kompanije, ciljeva
Duboka	Promena vizije, filozofije i misije
Najdublja	Promena paradigme-promena načina razmišljanja, rešavanja promena , poslovanja

Šta pokreće promenu?

Ono što ne pokreće promenu je stav prema kome, „ **ako nešto nije u kvaru ne popravljaj ga**”

Da, to nešto možda za sada funkcioniše, ali da li će funkcionisati i ubuduće? Možda ćete morati da razmotriti šta zapravo znači - „ nije u kvaru”

U poslovanju, na promenu mogu uticati sledeći faktori:

- nova konkurencija
- promena cena
- tehnologija
- zakoni
- potraživanje na tržištu

Ljudi različito reaguju na promenu, u zavisnosti od svog karaktera, okolnosti i razumevanja samog procesa. Onima koji se suprotstavljaju promeni svakako treba pokloniti pažnju, ali...

Čak i oni koji podržavaju promene bće njome pogođeni, pa se i njima mora upravljati na odgovarajući način.

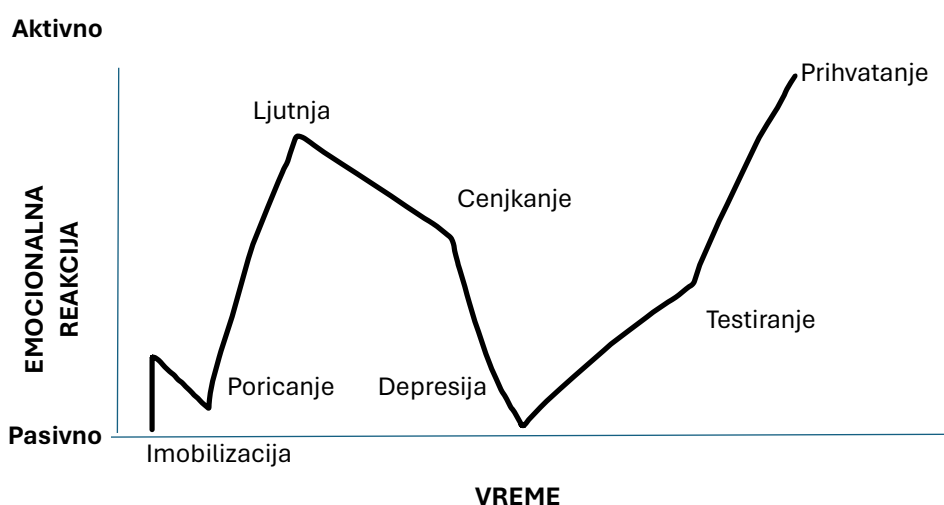
Negativna reakcija ljudi na promene je uobičajena pojava. Ljudi se često osećaju nesigurno i neugodno kada se suoče sa promenama, bilo da se radi o promenama u poslu, životu ili okruženju. Otpor prema promenama može biti uzrokovan strahom od nepoznatog, nedostatkom informacija ili nedostatkom kontrole nad situacijom.

Postoje različite tehnike koje se mogu koristiti za upravljanje negativnim reakcijama na promene. Na primer, lideri mogu da se fokusiraju na komunikaciju sa zaposlenima, da im pruže jasne informacije o promenama i da ih uključe u proces donošenja odluka. Takođe, važno je da lideri budu strpljivi i da pruže podršku zaposlenima tokom procesa promena.

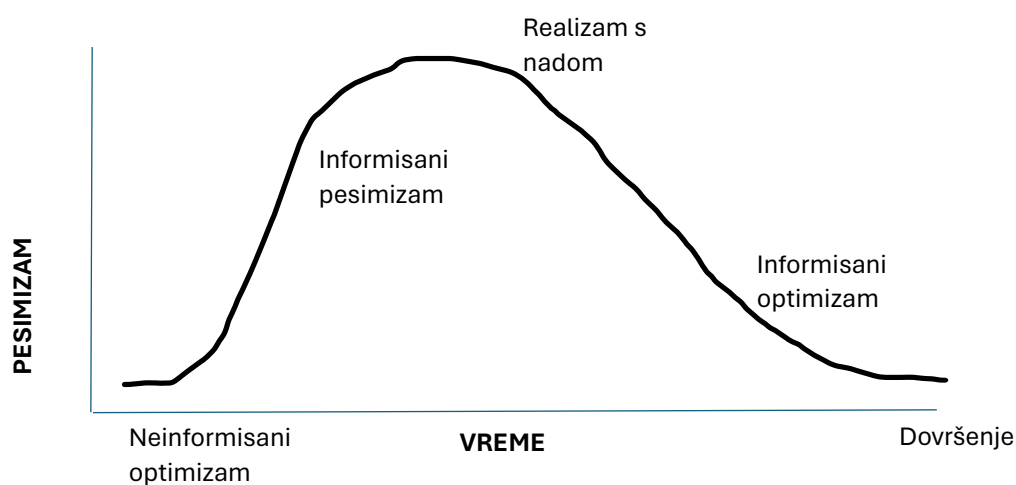
Zašto ljudi negativno reaguju na promenu?

- Oni ne uviđaju smisao promene (npr. stari čuvar, koji radi već duži niz godina)
- Suviše su zauzeti (love aligatore kako bi isušili močvaru)
- Ugroženi su promenom (direktno/indirektno)
- Oni misle da su ugroženi promenom
- Njihova poslovna politika čini od njih prirodne neprijatelje promene
- Postoje kulturni problemi

Deo upravljanja promenom je utvrđivanje ovih problema i planiranje kako da se ti problemi eliminiši ili preduprede.



Pozitivna reakcija ljudi. Čak i osobe koje podržavaju promenu – kao što su oni koji započinju novi posao, oni koji treba da se venčaju, presele i oni koji pokreću neke projekte imaju potrebu za upravljanjem kako ne bi podlegli pesimizmu dok prolaze kroz različite faze.



Reakcija će biti različite u različitim fazama programa promene:

Neinformisani optimizam: ljudi su samouvereni i pozitivno gledaju na promenu

Informisani pesimizam: ljudi počinju da ispoljavaju negativne reakcije na promenu; gube poverenje

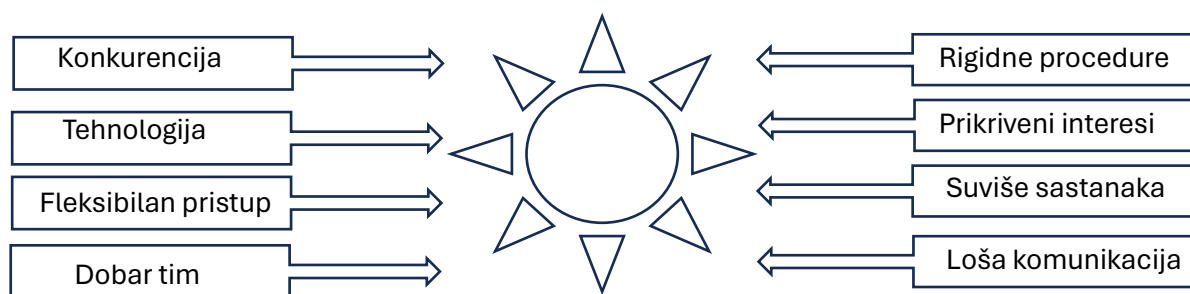
Realizam s nadom: ljudi počinju da uviđaju dostižnost promene; raste poverenje

Informisani optimizam: poverenje se vraća; ljudi se bacaju na projekat

Dovršenje: ljudi pomažu ostalima u organizaciji; šire poverenje

Spremnost organizacije za promene

Promena je teška; pre nego što počnete s programom promene, vredi proceniti težinu problema s kojima ćete se suočiti. Kultura organizacije uticaće na sposobnost i brzinu s kojom će organizacija prihvatiti promenu, zbog toga što je reč o jednom načinu života. Da biste promenili neku organizaciju, morate da promenite ljude, njihova verovanja i stavove, kao i njihov način rada; to može biti veoma teško, naročito u snažnim kulturama i često u uspešnim kompanijama. Zato je važno razumeti spremnost organizacije i uprave za promenu.



4. Uloge kroz promene

Efektivno liderstvo je ključni element uspešnog upravljanja promenama u bilo kojoj organizaciji. Lideri ne samo da postavljaju viziju i pravac za promene, već su i ključni u motivisanju, vođenju i podržavanju zaposlenih kroz proces promene. Evo nekoliko inspirativnih priča o uspehu i studija slučaja koje ilustruju efektivno liderstvo u praksi.

1. Satya Nadella - Transformacija Microsofta

Kada je Satya Nadella preuzeo ulogu izvršnog direktora Microsofta 2014. godine, suočio se sa izazovom revitalizacije kompanije čiji je rast bio stagniran, a inovativnost se smatrala nedovoljnom. Nadella je pokrenuo niz promena usmerenih na promociju kulture učenja, otvorenosti prema novim idejama i saradnje.

Strategija

Nadella je insistirao na „rastućem mentalitetu“, podstičući zaposlene da uče iz grešaka i kontinuirano se razvijaju.

Rezultati

Transformacijom fokusa kompanije na cloud computing i otvaranjem prema prethodno

konkurentskim platformama (kao što je Linux), Microsoft je obnovio svoju inovativnost i finansijski uspeh.

Lekcija

Nadella je pokazao da efektivno liderstvo u upravljanju promenama zahteva fokus ne samo na tehnološkim inovacijama već i na kulturi organizacije, podstičući otvorenost, saradnju i kontinuirano učenje.

2. Alan Mulally - preokret Forda

Kad je Alan Mulally postao CEO Forda 2006. godine, kompanija je bila na rubu bankrota. Mulally je implementirao strategiju zvanu „One Ford“ koja je fokusirana na integraciju globalnih operacija, poboljšanje proizvodne linije i obnavljanje profitabilnosti.

Strategija

Uspostavio je jasnu viziju i ciljeve, insistirao na transparentnosti unutar timova i uveo redovne sastanke za praćenje napretka.

Rezultati

Ford je postao prva američka automobilska kompanija koja se oporavila bez državne pomoći, ostvarujući značajne dobiti i povećavajući tržišni udio.

Lekcija

Mulallyjevo liderstvo demonstrira važnost jasne vizije, konzistentne komunikacije i odgovornosti u vođenju efektivnih promena.

3. Indra Nooyi - Redefinisanje PepsiCo

Kao CEO PepsiCo-a od 2006. do 2018. godine, Indra Nooyi preusmerila je kompaniju ka zdravijim proizvodima, reagujući na promene u potrošačkim navikama i sve veću zabrinutost za zdravlje.

Strategija

Nooyi je implementirala inicijativu „Performance with Purpose“, usmjeravajući PepsiCo prema zdravijim proizvodima, smanjenju uticaja na okolinu i osnaživanju lokalnih zajednica.

Rezultati

Pod njenim vođstvom, PepsiCo je zabeležio stalni rast prihoda, dok je istovremeno povećao svoje portfolio proizvoda sa zdravijim opcijama.

Lekcija

Nooyi je pokazala da liderstvo u upravljanju promenama zahteva vizionarski pristup koji ne samo da teži profitu već i doprinosi društveno odgovornom poslovanju.

Efektivno liderstvo u upravljanju promenama podrazumeva sposobnost da se inspiriše i motiviše tim, jasno komunicira viziju i ciljeve, te izgradi kulturu koja podržava inovacije i kontinuirano poboljšanje. Ove studije slučaja služe kao primeri kako lideri mogu uspešno navigirati složenim promenama, postavljajući temelje za dugoročni uspeh svojih organizacija.

4.1. Ljudski aspekti upravljanja promenama

Upravljanje promenama ne tiče se samo procesa i tehnologije, već u velikoj meri i ljudi u organizaciji. Razumevanje ljudskih aspekata promena, kao što su emocije, stavovi, percepcije i ponašanja, ključno je za uspešnu implementaciju promena. Evo nekoliko ključnih elemenata koji se tiču komunikacije, treninga i strategija za angažovanje zaposlenih tokom procesa promene.

Modeli Komunikacije

1. **Model otvorene komunikacije**
Promoviše transparentnost i otvorenost, omogućavajući zaposlenima da postavljaju pitanja i dobiju jasne informacije o promenama koje se dešavaju.
2. **Dvosmerna komunikacija**
Uključuje feedback mehanizme gde zaposleni ne samo da primaju informacije o promenama, već i aktivno doprinose procesu, deljenjem svojih mišljenja i zabrinutosti.
3. **Prilagođena komunikacija**
Razumevanje da različiti zaposleni mogu imati različite potrebe za informacijama zavisno od njihove uloge u promeni i uticaja promene na njihov rad.

Tehnike Treninga

1. **Trening zasnovan na ulogama**
Specifični programi treninga dizajnirani da adresiraju jedinstvene potrebe različitih uloga unutar organizacije, osiguravajući da svaki zaposleni ima znanje i veštine potrebne za navigaciju kroz promene.
2. **Interaktivni trening**
Korišćenje radionica, simulacija i igara uloga da se zaposleni aktivno uključe u proces učenja, što može pomoći u boljem razumevanju i prihvatanju promena.
3. **E-learning i online resursi**
Omogućavanje fleksibilnog pristupa obuci kroz online kurseve i resurse, omogućavajući zaposlenima da uče u sopstvenom tempu i prema sopstvenim potrebama.

Strategije za angažovanje zaposlenih

1. **Uključivanje zaposlenih u planiranje promena**
Omogućavanje zaposlenima da daju doprinos u ranim fazama planiranja promena može povećati osećaj vlasništva i angažovanosti.
2. **Praćenje i podrška**
Redovno praćenje kako zaposleni reaguju na promene i pružanje podrške kroz coaching, mentorske programe i resurse za samopomoć.
3. **Priznavanje i nagrade**
Priznavanje i nagrađivanje zaposlenih koji aktivno doprinose uspehu promena može podstaknuti pozitivan stav i povećati motivaciju među celokupnim osobljem.

Primer: Procter & Gamble (P&G) transformacija

P&G je primer kompanije koja je efikasno implementirala ove elemente u upravljanju promenama. Tokom svoje digitalne transformacije, P&G je razvio obimne programe treninga za

opremanje svojih zaposlenih sa potrebnim digitalnim veštinama. Kompanija je takođe uvela redovne sesije feedback-a i komunikacije kako bi osigurala da su svi zaposleni informisani o napretku i kako se osećaju podržanim kroz proces. Kroz ove napore, P&G je uspeo da izgradi kulturu inovacija i kontinuiranog učenja.

Implementacija ovih strategija može pomoći organizacijama da efikasno upravljaju ljudskim aspektima promena, minimiziraju otpor i maksimiziraju angažovanje zaposlenih.