

UVOD

Zbog karaktera savremenog poslovnog okruženja sposobnost upravljanja promenama (engl. change management) sve više dobija na značaju. Karakteristike novog poslovnog okruženja moguće je analizirati sa stanovišta najznačajnijih pokretača promena, implikacija njihovog uticaja i kritičnih faktora uspeha. Upravljanje promenama predstavlja sistematski i strukturirani pristup u stvaranju održive promene ponašanja zaposlenih unutar jedne organizacije. Upravljanju promenama imanentno je: a) nezadovoljstvo ostvarenim performansama i korišćenim strategijama; b) postojanje vizije bolje alternative koja može da se saopšti i objasni drugima; c) postojanje strategije za implementaciju promene i ostvarenje željenog stanja; i d) otpor sprovođenju promena.

Proces promene se sastoji iz tri međusobno povezane faze: a) iniciranje promene (sagledavanje i uočavanje potrebe za promenom i stvaranje nove vizije), b) upravljanje promenom (planiranje i komunikacija, stvaranje poverenja i osposobljavanje zaposlenih) i c) održavanje promene (institucionalizovanje filozofije promene).

Da bi se promena sprovedla potrebno je vreme. Vreme je često kritičan faktor u sprovođenju promena. Isto tako, promene se mogu sprovesti različitim dinamikom. Postoje, naime, različiti načini na koje se jedna promena može ostvariti u nekom vremenskom periodu. Jedan od mogućih načina je da se strategijska promena ostvari tokom dužeg vremenskog perioda po relativno ravnomernoj dinamici.

Druga mogućnost je da se promene ostvare u nekoliko manjih koraka, dajući ovom procesu nestabilnu dinamiku tipa „stani-kreni“. Obuhvatnost, obim i dinamika promene se nalaze u uzročno posledičnoj vezi. Na primer, strategija restrukturiranja može zahtevati kombinaciju značajnih i jednokratnih promena i evolutivnih poboljšanja. Naime, nekada je bitna brzina promene, što daje prednost sprovođenju radikalnih promena, a nekada je moguće istu promenu obaviti u dužem vremenskom periodu. Isto tako, inkrementalne promene često obuhvataju više od jednog organizacionog dela i mogu rezultirati značajnim rastom performansi preduzeća.

Procesu upravljanja promenama imanentni su različiti otpori. Razlozi otpora su brojni, kao i načini njihovog prevazilaženja. Otpor je, pre svega, rezultat straha od nepoznatog i doživljavanja promene kao pretnje i mogućeg izvora nesigurnosti i ličnog neuspeha. Ono što je firentinski diplomata i pisac Nikolo Makijaveli napisao još u 15. veku, govoreći o promenama, da nema težeg i opasnijeg poduhvata s manjim izgledom na uspeh od pokušaja uvođenja novog poretka stvari, danas postaje još aktuelnije.

Promene, naime, nastaju kao posledica delovanja pokretačkih snaga, i to kako unutar tako i izvan preduzeća, na snage koje se opiru promenama. Stepem promene zavisi od toga koliko su pokretačke snage jače od onih drugih. Na značaju posebno dobija zahtev za pridobijanje i obezbeđenje saglasnosti zaposlenih u preduzeću za proces promene. Ovo tim pre jer se promene ne mogu ostvariti samo putem prinude. Participacija nije stvar prinude, jer stabilna promena mora da bude i samomotivisana. Zato upravljanje promenom zahteva kombinaciju ubeđivanja (indoktrinacije) i prinude.

Određivanje pravog balansa između ubeđivanja i prinude stvar je stručnog znanja i iskustva i zavisi od specifičnih okolnosti svakog programa promene. Zato menadžeri moraju biti svesni karakteristika sopstvenog stila upravljanja. Surovost, arbitrarne odluke i odluke koje se doživljavaju kao nedostatak poštovanja prema sledbenicima vraćaju se kao bumerang. Pozitivno iskustvo zaposlenih sa promenama ne stvara otpor prema promenama, što dalje vodi većoj verovatnoći prihvatanja naredne promene.

**----- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE
PREUZETI NA SAJTU. -----**

www.maturskiradovi.net

MOŽETE NAS KONTAKTIRATI NA E-MAIL: maturskiradovi.net@gmail.com