

PRIRODA, DIMENZIJE I ZNAČAJ ORGANIZACIONIH PROMENA

Borislav Kolarić, dr

“Telekom Srbija” a.d. Beograd,
IJ Sremska Mitrovica, Srbija
kayak@mts.rs

Apstrakt

Savremeno globalno tržište karakteriše turbulentni i veoma promenljiv karakter. Uz brze društvene, tehnološke i informacione promene, organizacije postaju sve složenije a konkurentnost sve jača, što doprinosi promenama u savremenim konceptima poslovanja. Današnja dinamika u kojoj neka organizacija postoji i funkcioniše, karakteriše se mnoštvom diskontinuiteta što primorava menadžment organizacije na napuštanje tradicionalnih pristupa upravljanja. Pri generisanju koncepta strategije mora se voditi računa o promenama kao sve dominantnijem faktoru uspešnosti neke organizacije, odnosno menadžment mora evoluirati u menadžment promena i u tom kontekstu kontinuirano se usavršavati. Rad predstavlja nastojanje da se na osnovu teoretskih i praktičnih istraživanja relevantnih stručnjaka u ovoj oblasti napravi prikaz u vezi prirode i značaja organizacionih promena u sadašnjim uslovima poslovanja.

Ključne reči: organizacione promene, upravljanje organizacionim promenama

NATURE, DIMENSIONS AND THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract

The modern global market is characterized by a turbulent and highly variable character. With rapid social, technological and informational changes, organizations are becoming more and more competitive, and competitiveness is getting stronger, which contributes to changes in modern business concepts. Today's dynamism in which an organization exists and operates is characterized by a multitude of discontinuities that forces the organization's management to abandon traditional management approaches. When generating the strategy concept, changes must be taken into account as the increasingly dominant factor of the success of an organization, that is, management must evolve into the change management and in that context be continuously improved. The paper is an attempt to make a presentation on the nature and significance of organizational changes in the current operating conditions based on theoretical and practical research of relevant experts in this field.

Keywords: organizational changes, organizational changes management

JEL codes: M41, M21

UVOD

Način funkcionisanja savremenog tržišta implicira stvaranje doba "hiperpromena" (hyperchanges), koje karakterišu brze, iznenadne i nepredvidive promene. To isto iziskuje od organizacije da bude dinamična i spremna na česte diskontinuitete, tako da može na pravi način odgovoriti izazovima turbulentnog okruženja. Svako izbegavanje, ignorisanje ili strah od promena, dovodi organizaciju u rizik gubitka pozicije na tržištu i ispadanja iz trke sa konkurentima.

Nasuprot opštem konceptu, gde se promene definišu kao novo stanje, različito od starog, organizacione promene je kompleksnije determinisati. Sam naziv "organizaciona promena" nagoveštava da se radi o promeni u organizacionim aktivnostima. Organizacione promene se mogu definisati kao stanje tranzicije između sadašnjeg stanja i željenog budućeg, kome je neka organizacija usmerena, gde iste postaju interakcija između ideja o kontekstu, procesu i sadržaju promene. Organizaciona promena uključuje kristalizaciju novih mogućnosti (nove politike, nova ponašanja, nove obrasce, nove metodologije, nove proizvode, ili nove tržišne ideje) na osnovu rekultivisanih šablona. Arhitektura promena podrazumeva dizajn i konstrukciju novih obrazaca, ili rekonceptualizaciju starih, kako bi se generisale nove i produktivnije aktivnosti [11]. Da bi promena bila uspešna, ona mora uključiti i druge faktore poput vizije, misije, komunikacije i snažnog liderstva [8].

Značaj organizacionih promena u današnjem vremenu kao odgovor na turbulentno tržište i sve češće nepredvidive promene na istom, inicirale su istraživačku temu predmetnog rada. Ista je imala zadatak da kroz literarni prikaz predstavi različita stručna mišljenja u vezi prirode i uloge organizacione promene, kao i njenog značaja na buduće funkcionisanje neke organizacije.

RAZLOZI ZA PROMENE

Čemu potreba za promenama? Savremeno tržište, kroz globalizaciju i savremenu tehnologiju, stvorilo je ambijent gde se organizacija suočava sa neizvesnostima. Tetenbaum opisuje šest faktora koji su od velikog uticaja za organizacione promene [23]:

- Nove tehnologije koje su transformisale komunikacije, elektroniku, potrošačka tržišta i ubrzale industrije.
- Globalizacija, koja je dovela do toga da svet sve više povezan i međusobno zavisn, jer informacije, novac i dobra se razmenjuju unakrst cele planete.
- Globalizacija, zajedno sa novim tehnologijama značajno ojačavaju konkurenciju i usporavaju rast ili pad tržišnih lidera.
- Novi procesi i prakse promena dešavaju se brže nego ikada ranije.
- Brzina – neverovatno povećanje tehnološke brzine u poslovanju dovelo je do toga da se životni ciklusi proizvodi ne mere godinama već mesecima.
- Složenosti savremenog tržišta postavljaju sve teže zahteve rukovodiocima organizacija

Saglasno sa Harisom, socijalni faktori kao i savremena tehnologija, takođe igraju značajnu ulogu u kontekstu promena. Primena računarske tehnologije, globalnih

komunikacija, novih načina kupovine putem kablovskih, satelitskih i internet mreža, uveliko utiče na promene u poslovanju [9].

Konor i Lejk sugerišu da iz široke perspektive, organizacione promene mogu biti inicirane unutar ili izvan same organizacije. Navedeni autori identifikuju nekoliko spoljašnjih izvora kao potencijalnih inicijatora organizacionih promena [7]:

- Socijalni – promene vezane za uverenja, vrednosti i stavove u vezi zahteva za proizvode ili usluge.
- Politički – zakoni koji regulišu tržišno poslovanje, deregulacija i privatizacija mogu delovati kao spoljni inicijatori promena.
- Ekonomski - rast ili recesija u međunarodnom okruženju ili nacionalnoj ekonomiji, utiču na menadžerske stavove i aktivnosti u pogledu organizacionog širenja ili kontrakcije.
- Tehnološki – opšta tehnološka dostignuća poput ekspanzije info tehnologije čine relevantan faktor u kontekstu organizacionih promena.

Takođe, isti autori navode nekoliko internih izvora koji mogu imati uticaj na organizacione promene [7]:

- Profesionalna udruženja – putem članstva u raznim stručnim udruženjima, kao i prisustvovanje konvencijama i predavanjima ljudi kontinuirano obogaćuju svoje znanje koje mogu prezentovati u svojim organizacijama.
- Organizacioni ciljevi – usvajanje novih organizacionih ciljeva može biti podstrek za brojne strukturne i kadrovske promene.
- Organizacioni resursi – višak ili nedostatak resursa podstiče potragu za novim idejama ili načinima za dostizanjem postavljenih organizacionih ciljeva.

TIPOVI PROMENA

Promene koje se tiču organizacija, mogu se u osnovnoj podeli klasifikovati na reaktivne i proaktivne. Reaktivne promene zastupljene su u slučajevima kada eksterni činioci, koji stvaraju promene, toliko budu jaki da vrše pritisak na organizaciju na taj način da ona u manjem ili većem obimu mora da vrši promene. Proaktivne promene karakteristične su u preduzećima u kojima postoje snage koje poseduju snagu i moć da menjaju postojeće stanje. Promene ovog drugog tipa nazivaju se strategijske promene, jer se zasnivaju na strategijskom predviđanju budućih promena. Dakle, u prvom slučaju organizacija reaguje tek nakon promene, dok u drugom ona predviđa buduće promene i shodno tim saznanjima formuliše buduću strategiju.

Mereći intenzitet, odnosno veličinu promena, one mogu biti inkrementalne i strategijske, a uzimajući u obzir gore iznesene podele, mogu se klasifikovati četiri tipa promena [15]:

Tabela 1. Karakteristike 4 tipa promena u organizaciji

	inkrementalne	strategijske
anticipativne	podešavanje	reorijentacija
reaktivne	adaptacija	ponovno kreiranje

Izvor Momčilo Milisavljević, Savremeni strategijski menadžment, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.

Iz prikazane tabele mogu se videti sledeće karakteristike navedenih promena:

- Podešavanje – predstavlja promene inkrementalnog karaktera koje se dešavaju na osnovu anticipiranja budućnosti.
- Adaptiranje – promene inkrementalnog tipa, koje nastaju kao reakcija na događaje nastale u okruženju.
- Reorijentacija – promene strategijskog karaktera na osnovu anticipiranja budućnosti.
- Ponovno kreiranje – predstavlja promene strategijskog karaktera, nastale kao reakcija izazvana veliko opasnošću po opstanak organizacije.

Strategijske promene imaju intenzivniji karakter u odnosu na inkrementalne, kao i reaktivne u odnosu na anticipativne, jer iziskuju rešenje u kraćem vremenskom roku.

PRISTUPI I NAČINI UPRAVLJANJA PROMENAMA

Upravljanje promenama odozgo na dole zasniva se na pretpostavci da promene mogu biti glatko izvršene, ukoliko inicijatori promena planiraju ispravno. Jedina prepreka dolazi od otpora pojedinih zaposlenih, pa je fokus na promeni kulture organizacije.

Menadžment transformacionih promena oslanja se na liderske transformacije koji kroz lični primer iniciraju i izazivaju ostale zaposlene da razmišljaju izvan okvira i inoviraju, uz istovremeni osećaj da imaju sigurno okruženje za to. Transformacioni lideri razmišljaju o sebi kao pokretaču promena, umereni su u preuzimanju rizika, veruju u ljude i osetljivi su na njihove potrebe, imaju sposobnost zapažanja i analiza, fleksibilni su i otvoreni za učenje na osnovu iskustva.

Upravljanje strateškim promenama zasniva se na određenom "receptu" i u suprotnosti je sa prethodno navedenim modelima, jer ima za cilj da uvede nova ponašanja, omogućavajući zaposlenima da budu uključeni i kroz internalizaciju celokupnih procesa budu deo istih

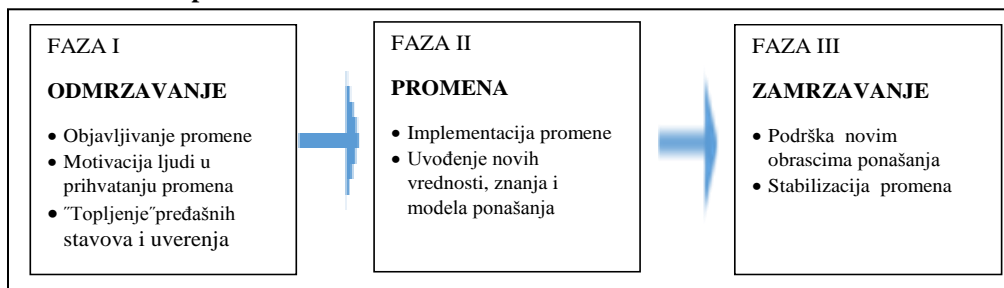
Svaki od navedenih pristupa može biti efektivan, u zavisnosti od situacije, iako je opšte prihvaćeno da je prva kategorija često kategorija koja najčešće propada. Svi pristupi ističu važnost liderstva, komunikacije i uključivanja zaposlenih u procese promena. Ključni izazov organizacije je da se model podudara sa kontekstom [2].

MODELI ORGANIZACIONIH PROMENA

U literaturi postoje različiti modeli promena. U daljem prikazu, predstavljena su četiri modela promena koji pokazuju temeljne pristupe u svrhu razumevanja prirode procesa promena i osnove za uspešnu implementaciju promena.

Planirani pristup organizacionoj promeni – model promene Kurta Levina

Levinov naučni rad reprezentovao je model koji podrazumeva organizacione promene u tri faze [14]:

Slika 1. Model promena u tri faze

Izvor: Lewin, K. (1958). *Group decision and social changes*

Levinov model u tri faze odnosi se na planirane promene u organizaciji, a inicijatori promene mogu odabrati niz strategija za realizaciju planirane promene. Kritičan korak predstavlja faza odmrzavanja, gde postoji mogućnost odbojnosti zaposlenih prema najavljenim promenama. U cilju efektivne promene zaposleni moraju prihvatiti nove radne prakse, a da bi se to postiglo, zaposleni treba da se podstiču u kontekstu napuštanja zone komfora na koju su naviknuti i da se aklimatizuju shodno novim radnim praksama, čak i ako postoji neizvesnost u pogledu njihove budućnosti.

Međutim, ovaj proces ima mane poput anksioznosti i rizika povezanih sa neizvesnošću, koji mogu dovesti do ne konstruktivnog ponašanja zaposlenih.

Sve u svemu, Levinov model daje koristan okvir za razumevanje organizacionih promena, mada se ponekad pogrešno tumači od strane organizacija i koristi se isključivo kao plan implementacije. Ipak, kao model pruža dobar pogled menadžerima u kontekstu razmatranja promena i generisanju adekvatnog plana.

MODEL NEPREDVIĐENIH PROMENA

Nastojeći da prošire Levinov model, Danfi i Stejs istraživali su promene iz perspektive organizacione transformacije. Ovi autori su stali na čelo stava da organizacije moraju posedovati model promene koji bi u suštini bio "situacioni" ili "slučajan model". Takav model bio bi prilagodljiv na varirajuće strategije promena, kako bi se postiglo "optimalno prilagođavanje" promenljivom okruženju. Štaviše, autori navode da model kontingencije za promenu zasnovan na teoriji da situacione varijable određuju strukturu i performanse organizacija, jer nijedna organizacija nije slična te se neće suočiti sa istim situacionim varijablama [5].

Danfi i Stejstov model promene je više situacioni u dizajnu i podržava stav da izbor odgovarajućih vrsta promena zavisi isključivo od strateške analize situacije. Promena se ne pojavljuje uvek na inkrementalnoj osnovi, već se može manifestovati i na diskontinuiranoj bazi [4].

Model koji su razvili Danfi i Stejs uključuju i zahteve za formulaciju i implementaciju različitih vrsta promena i stilova liderstva:

Slika 2. Tipologija promena po Danfiju i Stejsiju

Inkrementalne strateške promene	Transformacione strateške promene
<ul style="list-style-type: none"> • Participativna evolucija Koristi se kada je organizacija u prilici, ali kada su potrebna manja podešavanja, ili kada organizacija nije u stanju, ali ima vremena da implementira promene. Ključni zaposleni favorizuju promene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Harizmatična transformacija Koristi se kada organizacija nije u stanju i ima malo vremena za široko učešće. Međutim, većina zaposlenih podržava radikalne promene u organizaciji.
<ul style="list-style-type: none"> • Forsirana evolucija Koristi se kada je organizacija u stanju, ali su potrebna manja prilagođavanja, ili u slučaju kada organizacija nije u stanju, ali ima vremena da implementira promene. Ključni zaposleni se protive promenama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diktatorska transformacija Koristi se kada organizacija nije u stanju i nema vremena za veliko učešće. Ne postoji podrška za radikalne promene unutar organizacije, iako su radikalne promene veoma važne za opstanak kompanije.

Izvor: Dunphy, D.C., & Stace, D.A. (1993). *The strategic management of corporate change*

Vođenje promena prema Džon Koteru

Prema Džon Koteru, da bi se promene uspešno sprovodile u organizaciji, potrebno je najpre uočiti ometajuće faktore, a nakon toga primeniti "recepte" koji bi bili svrsishodni u prevazilaženju problema, kao i u pomoći da se promene uspešno implementiraju u organizacionu strukturu i kulturu [12].

Analizirajući veliki broj neuspelih pokušaja transformacija, Koter zaključuje da organizacije doživljavaju neuspehe iz nekoliko razloga [12].:

- Prepuštanje prekomernom zadovoljstvu – situacija kada je prisutan veliki stepen samozadovoljstva usled čega nedostaje odgovarajuća svest o neophodnosti promena. Sve to stvara "uljuljkujuće" stanje bez nekih većih ambicija ka promenama.
- Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije – usamljeni pojedinci, bez obzira na njihovu sposobnost i harizmu, nikad ne raspolazu svim potencijalima neophodnim da se prevaziđu tradicija i inercija.
- Potcenjivanje snage vizije – bez odgovarajuće vizije, pokušaj transformacije se lako može dovesti do konfuzije.
- Podbačaj komuniciranja vizije – komunikacija se obavlja i kroz reči i kroz dela.
- Dopuštanje da prepreke blokiraju novu viziju – barikade ponekad postoje samo u glavama ljudi, a zadatak je uveriti iste da nema nikakvih spoljnih prepreka.
- Propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha – većina ljudi nije sklona dugom "maršu", ukoliko im se ne ponude ubedljivi dokazi u kraćem periodu kao garant za dugoročni put promena i transformacije.
- Prevremena objava pobede – sve dok se promene ne usade duboko u organizacionu kulturu i strukturu, novi pristupi su osetljivi i podložni regresiji.

- Promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu organizacije – promena može da se održi samo onda kada se postigne stanje "način na koji mi to ovde radimo".

Nakon ukazivanja na moguće greške i propuste pri transformaciji organizacije, eminentni stručnjak u oblasti upravljanja promenama, Džon Koter, daje savet kako izvršiti organizacione promene, koncipirano u osam faza [12].:

- Razvijanje svesti o neophodnosti promene – pojačana svest o neophodnosti promene zahteva da se otklone izvori samozadovoljstva, ili da se njihov uticaj svede na minimum.
- Stvaranje vodeće koalicije- timski rad vodeće koalicije je moguć kada timovi imaju odgovarajući sastav, gde vlada međusobno poverenje i gde svi članovi iskreno žele da ostvare isti cilj.
- Razvoj vizije i strategije – dobra vizija mora da odredi opšti pravac promene, motiviše ljude za vođenjem akcija u pravom smeru i pomaže koordinaciji različitih aktivnosti.
- Komuniciranje veštine promene – snaga vizije manifestuje se samo ako većina ljudi, koji su deo organizacije, na isti način shvataju njen pravac i ciljeve.
- Osamostaljivanje zaposlenih za široku akciju – podrazumeva širenje razumne vizije kroz komunikaciju sa zaposlenima, prilagođavanje strukture viziji, obučavanje zaposlenih, prilagođavanje informacionih i kadrovskih sistema viziji, kao i konfrontiranje sa onim osobljem koje koči potrebne promene.
- Ostvarivanje kratkoročnih uspeha – organizaciona transformacija može biti veoma rizična ukoliko se ne vodi računa o kratkoročnim uspesima. Oni pružaju dokaze da se žrtve isplate i donose nagradu aktivnim pobornicima promene.
- Konsolidovanje ostvarenih prednosti i pokretanje daljih promena – novi oblici ponašanja mogu biti veoma osetljivi sve dok ne postignu novu ravnotežu i ne postanu deo organizacione kulture.
- Usađivanje novih pristupa u organizacionu kulturu – aktivnosti na procesima promene u kulturi počinju još u početku transformacije, ali novi pristupi nalaze mesto u kulturi tek kada postane jasno da sasvim uspešno funkcionišu i da su superiorniji u odnosu na stare modele.

Na kraju, Koter navodi značaj timskog rada, kao i snagu liderstva, kao neophodne elemente u procesu uspešnog vođenja promena.

Koterov model je jednostavan model za implementaciju za većinu organizacijama i mogao bi u potpunosti pripremiti zaposlene za promene pre stvaranja vizije, što čini stvarnu tranziciju dugoročnom [20].

MINCBERG – KVINOV MODEL VOĐENJA PROMENA

Prema Mincergu i Kvinu [17], postoje četiri široka situaciona područja koji igraju relevantnu ulogu u određivanju stepena do kojeg organizacije mogu sprovesti promene. Ovo uključuje starost i veličinu organizacije, tehničke sisteme, kao i okruženje u kojem se organizacija nalazi.

Starost i veličina organizacije predstavljaju važne indikatore sposobnosti prihvatanja i sprovođenja promena. Minberg i Kvin [17] stava su da organizacija što je starija to više prevladava formalizovano ponašanje u njoj. Kao rezultat toga, ovakve organizacije održavaju jake veze sa uspostavljenim tradicijama i praksama, čime otežavaju prihvatanje novih procesa. Velike organizacije takođe imaju tendenciju da favorizuju više složene strukture i ne podstiču fleksibilnost organizacije. Umesto toga, one imaju tendenciju da specijalizuju svoje poslove, što rezultira većim nivoom hijerarhije. Mlade organizacije imaju manje vremena da uspostavljuju skup tradicija i praksa koje sprečavaju promene.

Tehnički sistemi, to jest "instrumenti koji se koriste u operativnom jezgri za proizvodnju rezultata" mogu ograničiti sposobnost organizacije u procesu promena. Prema Minbergu i Kvinu [17], tehnički sistem može uticati na organizacionu strukturu na tri načina:

- Visoko regulisane organizacije u kojima dominiraju njihovi tehnički sistemi imaju tendenciju da pokažu više birokratskih struktura.
- Organizacije sa veoma složenim tehničkim sistemima delegiraju proces donošenja odluka profesionalnom i stručnom osoblju u pogledu upravljanja tehničkim sistemom.
- Organizacije sa automatizovanim tehničkim sistemima obuhvataju više organskih struktura koje karakterišu fluidnost i fleksibilnost, kako bi se prilagodile datim okolnostima.

Okruženje koje podrazumeva odnose na tržištu, političku klimu i ekonomske uslove, igra značajnu ulogu u sposobnosti organizacije da prihvati promene. Organizacije koje su locirane u dinamičkom okruženju imaju tendenciju da usvajaju više organskih struktura, dok organizacije u složenom okruženju usvajaju više decentralizovanih struktura. Nasuprot tome, organizacije koje se nalaze u „neprijateljskom“ okruženju usvajaju centralizovane strukture.

Moć takođe ima relevantan uticaj i efekat na organizacije. Vršenje moći, bilo interno ili eksterno, može uveliko uticati na organizacione promene. Minberg i Kvin [17] stava su da moć može na nekoliko načina uticati na organizaciju:

- Što je veća eksterna kontrola organizacije, to je više centralizovana i formalizovana njena struktura.
- Podeljena eksterna koalicija imaće tendenciju da stvori politizovanu unutrašnju koaliciju.
- Savremeni trendovi često favorizuju određenu strukturu i kulturu, čak i kada su one neprikladne za organizaciju.

Kada se moć posmatra kroz interni organizacioni kontekst, Kalač i Čatović stava su da moć, pored toga što podrazumeva resurs čija je veličina određena društvenim značajem i ekonomskom snagom, isto tako predstavlja konkretan uticaj sa kojom pojedinci raspolažu u određenoj organizaciji. Sa stanovišta praktičnog menadžmenta, navedeni autori smatraju da "moć se može definisati kao sposobnost rukovodioca ili drugog zaposlenog u organizaciji da utiče na druge članove kolektiva u međusobnom odnosima i poslovnim i ličnim interakcijama" [10]. U svojim istraživanjima o ulozi

menadžera u organizacijama, Minberg ukazuje na efektivne menadžere, koji su najčešće pokretači promena i koji razvijaju protokole za uspešne akcije [16].

DINAMIKA ODNOSA UPRAVLJANJA ORGANIZACIONIM PROMENAMA I KOMUNIKACIJE SA ZAPOSLENIM

Kada je reč o promenama, pretpostavka je da reč o jednostavnom procesu. Međutim, sprovođenje promena veoma je kompleksno i prilično teško. Većina ljudi ne želi se odreći poznatih šablona i ima veliku dozu sumnje u vezi nečeg nepoznatog.

Promena predstavlja "promenu ponašanja cele organizacije" [11]. drugim rečima, većina organizacija je podložna uticaju promena u okruženju koje zahtevaju prilagođavanje internih procesa [21]. Burk i Trehant [1] naglašavaju da za organizacije u nastojanju da steknu konkurentsku prednost nad svojom rivalima, moraju postojati efektivne promene koje podrazumevaju efikasne procese upravljanja promenama. Ovi procesi mogu uključivati elemente organizacione strukture i organizacione kulture, a jedna od primarnih funkcija upravljanja promenama jeste kreiranje efikasnih načina promovisanja promena unutar organizacije uz istovremeno ohrabrivanje zaposlenih u vezi prihvatanja planiranih promena.

Robins tvrdi da promene ne bi trebalo da budu slučajne po prirodi [19]. Sve inicijative za promenu moraju biti planirane u konsultaciji sa zaposlenima. Sličan stav imao je i Danfi, navodeći da sve inicijative za promene moraju biti aktivno planirane sa svim relevantnim akterima [6]. Pored toga, promena bi trebala podrazumevati kontinuirani i adaptivni proces kako bi se zaposleni identifikovali sa novom strategijom, tako da njihova intuicija postane konzistentna sa organizacionim strateškim pravcem [13]. Navedeni autori smatraju da ako organizacija ne uspostavi kontinuiranu i adaptivnu promenu, doći će do stvaranja adaptacije bez energije koja dolazi od zaposlenih.

Takođe, veoma je važno da zaposleni pruže ključne mogućnosti za učešće u inicijativama koje se tiču promena. Cimerman je stava da zaposleni uvek treba da budu ključni faktori u implementaciji i upravljanju efikasnim promenama, jer su oni direktno uključeni u proces promena [24]. Navedeno implicira postojanje mogućnosti da zaposleni mogu biti glavna prepreka u procesu implementacije promena. U tom kontekstu, Svedberg i Daglas zagovaraju pristup inkrementalnih promena u organizacijama koje se suočavaju sa navedenom dilemom. Ovaj pristup se percipira kao "fino podešavanje", što čini relativno mala podešavanja u sistemu [22].

Nadler i Tašman objašnjavaju postepene promene kao niz manjih promena, gde svaka naredna pokušava da se nadograđuje na već postojeće i poboljšavaju funkcionisanje organizacije u malim porastima [18]. Pristalice ovog pristupa postepene promene vide kao normalan i tekući proces koji se javlja kako u privatnim, tako i u javnim organizacijama. Ovakva vrsta promena podstiče efikasnije načine da zaposleni rade u saradnji i saglasnosti, što dovodi do efikasnijeg i efektivnijeg delovanja organizacije. Kontinuirano "fino podešavanje" procesa može značiti stvaranje boljih načina uključivanja zaposlenih u organizacione procese, ili poboljšanja pristupa zaposlenih jednih prema drugima i kao posledica toga pružanje značajnih informacija bitnih za organizaciono poslovanje [22]. Ove inkrementalne promene, koje mogu uključiti mnoge resurse, vremenom mogu dovesti do fundamentalne promene načina poslovanja organizacije, kao i boljeg obavljanja određenih zadataka, S toga,

inkrementalne promene podrazumevaju jednu vrstu konstantnog razmišljanja, koje sve efektivne i efikasne organizacije angažuju na poboljšanju i unapređenju komponenti unutar organizacije [18].

Organizacije koje se zalažu za promene, ali ne preferiraju postepene promene, implementiraju sledeće vrste promena:

- Fundamentalni – primena pristupa zasnovanog na standardima koji zahtevaju dramatične promene unutar organizacije.
- Tranzicioni – podrazumeva sporu evoluciju organizacije kroz implementaciju novih procesa ili tehnologija.
- Transformacioni – gde organizacija ponovo razmišlja o svojoj misiji, kulturi, aktivnostima i kritičnim elementima uspeha.

Postojanje raznolikosti u implementaciji organizacionih promena zahteva analizu o vrsti, dubini i složenosti promena, koja se mora sprovesti pre bilo kakvih pokušaja generisanja istih [3].

ZAKLJUČAK

U današnjem savremenom tržišnom okruženju prepunom turbulencija i diskontinuiteta, organizacija koja nastoji biti uspešna i ispred svojih konkurenata, promene mora shvatiti i prihvatiti kao relevantan faktor uspešnosti. Na promene se ne može gledati sa skepsom, strahom i dozom rezerve. Novi inovativni pogledi ka budućnosti moraju se prihvatiti sa radošću i motivacijom koja mobilize kompletnu kadrovsku strukturu od top menadžmenta pa sve do neposrednih izvršilaca pojedinih zadataka. U savremenom poslovanju menadžment u jednoj uspešnoj organizaciji mora biti menadžment promena, a same promene moraju se prihvatati i doživljavati kao normalne i permanentne pojave.

Osnovni zadatak prilikom sprovođenja promena, odnosno transformacije organizacije jeste razbijanje uparloženi stavova i shvatanja, kao i uklanjanje onih elemenata koji bi predstavljali svojevršne barikade u procesu implementacije novih praksa.

Transformacioni procesi mogu biti različitog nivoa u zavisnosti od spoljnog okruženja. Međutim, ono što je uočljivo je da savremeni načini poslovanja sve manje ostavljaju prostora za primenu evolutivnih promena. Organizacija koja nastoji biti lider na tržištu i zadržati tu poziciju, mora računati isključivo na revolucionarne promene koje podrazumevaju postojanje inovativnih lidera unutar organizacije, obuku i usavršavanje svih struktura zaposlenih, timski rad i sistemsko razmišljanje, borbu protiv "status kvo" unutar organizacije i odlučnu borbu sa onima koji koče promene, decentralizaciju i delegiranje odgovornosti i poslova, dvosmernu komunikaciju kao i stvaranje organizacione klime gde svi zaposleni postaju interni preduzetnici.

Pravovremena anticipacija i procena promena, kao i pravilno upravljanje promenama, odnosno transformacijom organizacije, uslovi su za uspešnost organizacije u budućnosti. Ukoliko organizacija prihvati sve principe i elemente savremene transformacije, može očekivati ostanak u konkurentskoj trci ili čak postati lider u istoj.

BIBLIOGRAFIJA

1. Burke, W.W., & Trahan, W. (2000). *Business climate shifts: Profile of change makers*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.
2. Burnes, B. (1996). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Pitman Publishing.
3. Dervitsiotis, K.N. (2003). The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(3), str.251-267.
4. Dunphy D.C., & Stace, D.A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model. *Organization Studies*, 9(3), str.317-334.
5. Dunphy, D.C., & Stace, D.A. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), str.905-918.
6. Dunphy, D.C. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, 49(5), str.541-542.
7. Connor P.E. & Lake L.K. (1988), *Managing organizational change*, New York, Praeger.
8. Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Harris, N. (1997). The economics of organizational change. In N. Harris (Ed.), *Change and the modern business* (str. 41-75). San Francisco: Jossey-Bass.
10. Kalač B. & Čatović A. (2013), *Organizaciona (korporativna) kultura i moć menadžmenta – međusobne paralele*, *Ekonomski izazovi*, godina 2, broj 3, str. 49-60.
11. Kanter, R.M. (1992,). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. London: George Allen & Unwin.
12. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Lawrence, T.B., Dyck, B., Maitlis, S., & Mauws, M.K. (2006). The underlying structure of continuous change. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), str.59-66.
14. Lewin, K. (1958). Group decision and social changes. In E. E. Maccoby, T.M. Newcomb, & E.L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (3rd Edn.) (str. 197-211). New York: Holt.
15. Milisavljević M., *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.
16. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
17. Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall.
18. Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton & Associates (Eds.), *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (str. 15-34). San Francisco: Jossey-Bass.
19. Robbins, S.P. (1990). *Organisational theory: Structure, design, and application*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
20. Rose, K.H. (2002). *Leading change: A model by John Kotter*. Online article retrieved from <http://www.esi-int.com>.
21. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The dance of change*. London: Nicholas Brealey.
22. Swedberg, D., & Douglas, J. (2005). Transforming by design: An innovative approach to implementation of e-government. *EJEC*, 3(paper 6, issue 1), str.51-56.

23. Tetenbaum, T.J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), str.21-32.
24. Zimmermann, J. (1995). The principles of managing change. *HR Focus*, 2, str.15-16.

RESUME

In today's modern market environment, full of turbulence and discontinuity, an organization that seeks to be successful even in front of its competitors, the change has to be understood and accepted as a relevant factor of success. Changes can not be viewed with skepticism, fear, and a dose of reserve. New innovative views towards the future must be welcomed with joy and motivation that mobilizes a complete staff structure from top management to direct executors of individual tasks. In modern business management in a successful organization must be change management, and the changes themselves must be accepted and perceived as normal and permanent phenomena.

The basic task of implementing the change or transformation of the organization is to break up the established attitudes and understandings, as well as to remove those elements that would represent some kind of barricades in the process of implementing new practices.

Transformation processes can be of different levels depending on the external environment. However, it points out that modern ways of doing business leave room for evolutionary changes. An organization that seeks to be a market leader and maintains that position must count only on revolutionary changes that involve the existence of innovative leaders within the organization, training and improvement of all employee structures, teamwork and systemic thinking, the fight against the "state quo" within the organization and the decisive struggle with those who hinder change, decentralization and delegation of responsibilities and jobs, two-way communication as well as creating an organizational climate where all employees become internal entrepreneurs.

Timely anticipation and assessment of changes, as well as proper change management, or transformation of the organization, are the conditions for the success of the organization in the future. If the organization accepts all the principles and elements of modern transformation, it can expect to remain in a competitive race or even become a leader in it.