

PROMJENE U FUNKCIJI POSLOVNE IZVRSNOSTI
CHANGES IN FUNCTION OF BUSINESS EXCELLENCE

Prof. dr Miodrag Bulatović, akademik JINA¹
Mašinski fakultet, Univerzitet Crne Gore
81000 Podgorica, Crna Gora
bulatovm@yahoo.com

REZIME

Promjene u organizaciji predstavljaju uvođenje novih postupaka ili tehnologije radi usklađivanja organizacije s dinamičnim zahtjevima poslovne okoline.

Promjene se pokreću radi dostizanja precizno definisanih ciljeva kao što su produktivnosti ili otvaranja novih tržišta, što je osnov za postizanje poslovne izvrsnosti, kao ključnog cilja kvaliteta organizacije. Odnos prema promjenama bazira se na shvatanju i izboru promjena koje treba realizovati.

Promjene se realizuju u skladu sa razrađenim planovima, mogućnostima obezbjeđenja investicija, resursa i drugih elemenata logistike i definisanim rizicima. Realizaciju promjena obavezno prati mjerenje efektivnosti i efikasnosti po fazama i konačnog rezultata.

Promjene su prije svega rezultat vizionarske uloge lidera organizacija u ambijentu razvoja konkurentnog proizvoda u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti.

Putem promjena i upravljajući njima lideri treba da osiguraju trajnost namjera i pravaca razvoja kao i uslove u kojima zaposleni mogu potpuno postizati ciljeve.

Ključne riječi: Promjene, upravljanje promjenama, lideri, poslovna izvrsnost.

SUMMARY

Changes within an organisation represent the introduction of novel approaches or technologies for adjustment of the organisation to dynamic demands of the business surroundings.

Changes are initiated for the sake of reaching precisely defined goals like productivity or opening of new markets thus representing a basis for achieving business excellence, which is in turn a crucial goal for the quality of an organisation. The attitude towards changes is based on understanding and the choices of changes that need to be realized.

Changes can be implemented in accordance with elaborate plans, possibilities for investments, resources and other elements of logistics as well as defined risks. The realization of changes is stringently followed by the measurements of effectiveness and efficiency at different stages and as a final result.

Changes are most of all a result of a leader's vision within an organisation that develops a competitive product in function of achieving business excellence.

Through changes and through managing them, the leaders ought to ensure the durability of intentions and directions of development as well as conditions under which the employees can fully attain their goals.

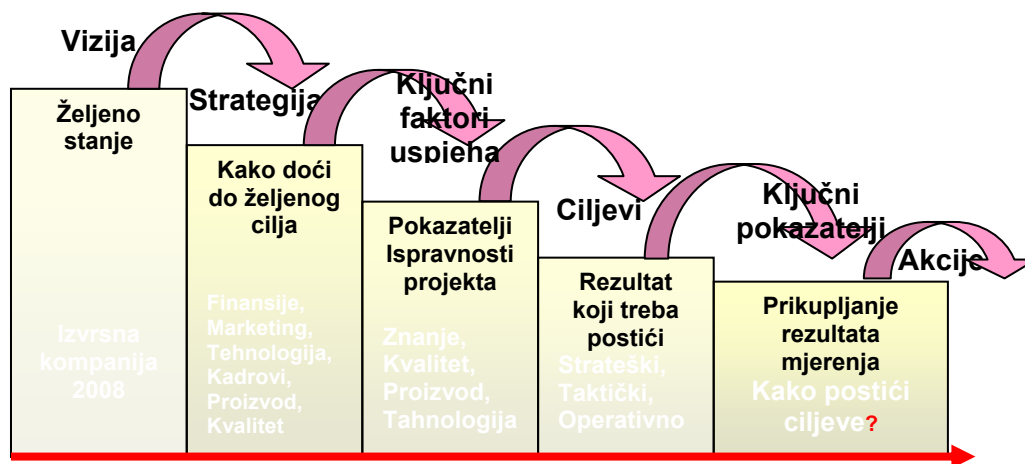
Key words: Changes, managing changes, leaders, business excellence

¹ JINA - Jugoslovenska Inženjerska Akademija - Beograd

1. PROMJENE KAO STRATEŠKO USMJERENJE

Početak promjene je *vizija*, završetak promjene je *ostvarena vizija* a između toga su ostale komponente promjena (sl.1):

- *Vizija*
- Misija,
- Politika,
- Postojeće stanje,
- Strategija – planovi,
- Ključni činioci uspjeha,
- Ciljevi (opšti, posebni, dugoročni, periodični),
- Realizacija (Akcija),
- *Ostvarena vizija* – Ključni pokazatelji rezultata.



Slika 1. Promjene kao strateško usmjerenje

2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Glavni cilj upravljanja promjenama je osigurati pozitivne ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima.

Spajanja, akvizicije, restrukturiranja, redizajniranja, reinženjering - jednom riječju promjene - u određenom broju slučajeva mogu značajno da podbace u očekivanjima. Činjenica je da u slučajevima neuspjeha nije prepoznata, prije svega uloga zaposlenih. Nova tehnološka rješenja zahtijevaju uključenost svakog pojedinca u organizaciji i njegovu spremnost na promjenu postojećeg ponašanja i načina razmišljanja, što zahtijeva vrijeme, motivaciju, znanje i vježbe.

2.1 Vrste promjena

- **Radikalne promjene** - znače detaljnu promjenu organizacije i poslovne filozofije. Ništa nije pošteđeno redizajna ili reinženjeringa. U ove promjene ubrajamo radikalni redizajn organizacijske strukture i procesa.
- **Inkrementalne promjene** - odvijaju se u ciklusima. Organizacija se povremeno mijenja i pokušava da se dovede u stanje poslovne ravnoteže. Ovaj koncept temelji se na ideji da je potrebno valorizovati postignuto u prethodnim promjenama da bi se krenulo u novu promjenu. Ovu vrstu promjena čini Benchmarking – metoda, kojom se mjere osobine najboljih preduzeća i u skladu s tim vrši se unapređivanje sopstvenih procesa.
- **Kontinuirane promjene** - predstavljaju neprekidno, svakodnevno unapređenje poslovnih procesa i organizacije. Pod njima podrazumijevamo sljedeće:
 - **Balanced Scorecard** - usmjeren je na četiri strateške grupe pokazatelja: kupce, procese, učenje i razvoj kao i finansije,

- **Continuous Improvement** - povećanje nivoa zadovoljstva kupaca tehnikom neprekidnog poboljšavanja poslovnog procesa,
- **Organisational Culture Change** - duboka organizacijska promjena koja uključuje promjenu osnovnih vrijednosti, normi ponašanja i kulture svih članova organizacije.
- **Quality Management** (ISO 9000, Deming Price, Nacionalna nagrada kvaliteta) - uspostavljanje sistema kvaliteta putem definisanja i provjera poslovnih procesa unutar organizacije.
- **Learning Organization** - sposobnost učenja u budućnosti će predstavljati osnovnu konkurentsku prednost.

2.2 Ljudski aspekt promjena

Baveći se operativnim aspektima promjena menadžment organizacije često zanemaruje onaj najbitniji - ljudski aspekt. Studije su pokazale da su zaposleni pod stresom kada se pred njih postavljaju prevelika očekivanja, kad se njihove aktivnosti s pažnjom posmatraju i kad se mijenjaju njihove odgovornosti.

Prilikom odupiranja promjenama zaposleni posmatraju svoje mjesto u tri stanja, sadašnjem, budućem i tranziciji uz određenu argumentaciju:

- **Sadašnje stanje** - iako bi novi način rada mogao biti bolji, ljudi ne smatraju sadašnji način rada "tako" lošim. Oni žele da unaprijede poslovanje, ali uglavnom sitnijim ispravkama, a ne drastičnim promjenama.
- **Buduće stanje** - zaposleni možda žele promjene, ali se ne slažu s odabranim procesima i područjima za promjenu. Njihovi su prioriteti i očekivanja drugačija. Ako željeno stanje nije moguće postići, potrebno je doznati zašto.
- **Tranzicija** - iako su svi saglasni da je sadašnji način rada nezadovoljavajući, nov način može izgledati nedostižan, a proces promjena izgleda težak i zastrašujući. Pored toga, može se dogoditi nedostatak resursa - vremena, ljudi i novca.

2.3 Razlozi neprihvatanja promjena

Najznačajniji faktor neprihvatanja promjena je strah. Osnovni otpor dolazi od srednjeg menadžmenta koji podnosi najveći rizik. Otpor dolazi i od dijela top menadžmenta zbog straha za svoje karijere zato što bi radikalne promjene za njih mogle značiti gubitak stečenog položaja.

Drugi značajan faktor su nasljeđeni sistemi. Uhodanost postojećih organizacijskih, informatičkih i komunikacijskih sistemi su često jak izgovor za otpor promjenama.

Treći razlog krije se u načinu podrške uprave. Nejasna i neodlučna podrška uprave vrlo brzo obeshrabruje i one koji su u prvom momentu prihvatili ideju o promjenama. Tada se na prve probleme reaguje odustajanjem sa izgovorom "*To je sada za nas preveliki zalogaj*", "*Moramo se ipak prvo prestrukturirati*", "*Riješimo prvo probleme kupaca*"...

2.4 Poboljšanje nivoa spremnosti na promjene

Glavni cilj upravljanja promjenama je osigurati pozitivne ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima.

To se može postići uvođenjem četiri ključna elementa u proces upravljanja promjenama:

- **Fleksibilnost** - predstavlja sposobnost prihvatanja promjena uz minimalne gubitke kvaliteta ili produktivnosti i sposobnost izbjegavanja neproduktivnog ponašanja: pogrešne informacije, promjena osoblja i svi drugi problemi koji dovode do konfuzije i nepotrebnih troškova.
- **Komunikacija** – se odnosi na formalnu i neformalnu komunikacijsku strukturu. Ne smije se dogoditi greška u komunikaciji, prikriivanja informacija i iskrivljavanja informacija. Ako zaposleni razumiju razloge promjena, kao i sopstvenu ulogu u

samom procesu promjena, vrlo je vjerovatno da će ih podržati. Uz naglašavanje odnosa s kupcima, često se zaboravlja veoma važno - odnos prema zaposlenima.

- **Edukacija** - uspostavljanje znanja i praktičnog razumijevanja reakcije na promjene. Edukacijom zaposlenih o posljedicama promjena smanjuje se rizik neprihvatanja promjena i usmjeravaju zaposleni pravim problemima.
- **Priprema** - za pripremu je ključno uskladiti planirane promjene s raspoloživim resursima. Očekivanja ni u kojem slučaju ne smiju nadmašiti stvarne mogućnosti.

2.5 Metodologija promjene

Metodologija promjene predstavlja plan za postizanje željenih ciljeva putem implementacije rješenja promjene i najčešće se sastoji od sljedećih faza:

- **stagnacije** - koja prethodi promjeni a ogleda se u usporenosti, teškoćama donošenja odluka kao i nedostatku motivacije i energije.
- **pripreme** - koja obuhvata: postavljanje jasnih ciljeva, definisani rizik, planiranje strategije realizacije promjena, uspostavljanje sistema mjerenja pozitivnih efekata.
- **implementacije** - uključivanje cjelokupne organizacije u realizaciji promjena.
- **inkubacije** - faza u kojoj se odvija prilagođavanje promjenama (sa očekivanim poteškoćama).
- **ekspanzije** – rezultati promjena postaju vidljivi, posao se sve lakše odvija, a zaposleni imaju sve više povjerenja.

Upravljanje promjenama obavezno obuhvata:

- **strategiju** - promjene moraju biti dobro osmišljene i planirane, a posebno treba da ih podrže menadžment i svi zaposleni,
- **izvršenje** - jednostavni i konkretni potezi menadžmenta radi ostvarenja postavljenih ciljeva vezanih uz promjene (obučavanju zaposlenih za ostvarenje ciljeva, saopštavanja informacija, koordinaciji aktivnosti i praćenja rezultata promjena),
- **osjetljivost** - voditi računa o emocijama i ponašanju zaposlenih tokom promjena što može uticati na dinamiku i način ostvarivanja promjena.

Bez znanja, povjerenja i timskog rada promjene su osuđene na propast. Napravljena šteta je višestruka - loše izvedeni posao, izgubljeno vrijeme i, što je najgore, poljuljano povjerenje u mogućnost sprovođenja promjena.

3. ISTRAŽIVANJE U FUNKCIJI PROMJENA

Da bi zaposleni bili motivisani za promjenu, moraju dobro razumjeti ciljeve promjene i način njihovog postizanja, zatim korist koju promjena donosi, kao i povjerenje u osobu (lidera) koja upravlja promjenom, što se dobija određenim istraživanjem (tabela 1)

Osnovni ciljevi pomenutog istraživanja su:

- procijeniti saznanje o određenoj krizi - problemima u organizaciji,
- ispitati potrebu za promjenom,
- ispitati stav o tekućem standardu zaposlenih,
- proučiti spremnost zaposlenih na moguće probleme tokom realizacije promjena,
- procijeniti radnu kuturu kao pogodnost realizacije promjena,
- proučiti stav zaposlenih o aktuelnom lideru,
- istražiti nivo mogućeg koncenzusa zaposlenih oko osnovnih ciljeva,
- istražiti mišljenje o viziji organizacije zasnovanoj na planiranoj promjeni.

4. LIDERI I LIDERSTVO

Liderstvo je prostor djelovanja lidera, njegov ambijent i, zavisno od karaktera lidera i njegovih osnovnih osobina, može biti:

- Vizionarsko liderstvo (Albert Einstein, Nikola Tesla),
- Liderstvo nadahnuća (Mahatma Ghandi, Martin Luter King),
- Liderstvo usmjerenja (Henry Ford),
- Liderstvo odnosa (povjerenje, poštovanje, bez težnji isticanju)

Imati osobine **lidera** je veliki izazov i pitanje je da li u jednom lideru mogu biti ukomponovani svi kriterijumi:

- Vizionarstvo,
- Inspirativnost
- Kompetentnost,
- Nepristarsnost,
- Dosljednost,
- Poštenje i dr.

Izvršni lideri:

- Razvijaju i ostvaruju misiju i viziju,
- Razvijaju organizacijske vrijednosti i sisteme,
- Tokom promjena čuvaju stabilnost ideje,
- Preusmjeravaju organizaciju u skladu sa pokrenutim promjenama,
- Inspirišu – motivišu zaposlene da ih slijede u idejama.

Tabela 1: Istraživanja uslova planiranih promjena (simulirani primjer)

Element istraživanja	Uslovi koji pogoduju planiranim promjenama	Uslovi koji ne pogoduju planiranim promjenama
Saznanje o određenoj krizi u organizaciji	Visoka svijest o problemima organizacije	
Spremnost zaposlenih na moguće probleme (odricanje) tokom realizacije planiranih promjena	Zaposleni su u većini spremni na moguća odricanja tokom promjene.	Manji dio zaposlenih nije spreman na nova odricanja
Stav zaposlenih o potrebi za promjenom	Preovlađuje mišljenje o potrebi predložene promjene	
Radna kultura	Na zadovoljavajućem stepenu u odnosu na druge zemlje u tranziciji	Potrebna veća predanost poslu
Stav zaposlenih o aktuelnom lideru	Pozitivan	
Stav zaposlenih o osnovnim ciljevima promjene	Realno	Djelimično preambiciozno
Mišljenje o organizaciji utemeljenoj na planiranoj promjeni	Očekuje se poboljšanje	Planirano poboljšanje nerealno
Drugo	Rokovi su realni	Rokovi su kratki
Ukupni rezultat istraživanja	POZITIVAN	Potrebna komunikacija

5. ULOGA LIDERA U UPRAVLJANJU PROMJENAMA

”Lider upravlja promjenom organizacije, On ima znanje, sposobnost i snagu ubjeđivanja” (W.Edwards Deming).

Jedan od modela kojima se povezuje liderstvo i upravljanje promjenama (J.Kotter, K.Matsushita) sadrži sljedeće korake:

- Stvoriti osjećaj neophodnosti i hitnosti promjena,
- Izraditi tim koji će voditi promjene,
- Stvoriti viziju promjena,
- Afirmacija vizije promjena u svakodnevnim prilikama,

- Ovlastiti saradnike da provode promjene,
- Utvrditi kratkoročne ciljeve u funkciji realizacije promjena,
- Inicirati dodatne promjene u cilju daljih poboljšanja,
- Učvrstiti sprovedene promjene kao stalan način rada do sljedećih promjena.

Lideri potstiču zaposlene na dobrovoljno i kvalitetno izvršavanje svih zadataka koji utiču na realizaciju ciljeva na putu ka poslovnoj izvrsnosti.

Shodno osnovnom kriterijumu EFQM lideri, u procesu realizacije promjena, posebno moraju usmjeriti svoje aktivnosti na sljedeće:

- Stalno usmjeravanje zaposlenih,
- Primjena procesnog pristupa,
- Zadovoljstvo interesnih grupa (kupaca, akcionara, okruženja, zaposlenih),
- Rezultate promjene.

U procesnom pristupu realizacije promjena lideri moraju imati na umu osnovne postulate procesnog pristupa:

- Ostvarivanje politike, strategije i ciljeva,
- Promjene sistema upravljanja,
- Upravljanje procesima,
- Prioritet ciljeva,
- Mjerenje ključnih parametara uspjeha,
- Prepoznavanje mogućnosti i uključivanje u poboljšanje

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Pokretačima promjena (liderima) se preporučuje:

Komunicirajte - Objasnite koju korist očekujete od novog sistema i kako se uloge zaposlenih time mogu promijeniti.

Saradujte - Problem nije u promjeni već u načinu na koji se ona provodi. *Ljudi se neprestano mijenjaju, ali o takvim promjenama odlučuju sami. Ljudi se opiru kad im kažete da se moraju mijenjati.*

Pokazujte - Ljudi su snažno motivisani ličnim interesom - pokaže im kakvu će korist promjene donjeti njima lično.

Procjenjujte - Pogledajte cijelu organizacionu kulturu, ljudima treba dopustiti da malo predahnu i odahnu.

Saosjećajte - Dopustite zaposlenima da se žale i pokazuju neslaganje, to će vam dati mogućnost da izmjerite otpore promjenama i prilagodite im se.

Nemojte podcjenjivati. Nije lako primijeniti promjene. Morate dati vremena za proces *odučavanja*, treba biti svjesan da odučavanje od starog i poznatog može izazvati strah i zbunjenost.

7. LITERATURA

- [1] Adičes, I., Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Adizes southeast Europe, Novi Sad, 2004.
- [2] Bulatović, M., EFQM model samoocjenjivanja u funkciji kontinualnog unapređenja QMS, Svjetski dan kvaliteta 2004, Poslovna Politika, Beograd, 2003.
- [3] Nacionalno vijeće za konkurentnost, Preporuke za povećanje konkurentnosti – Radni materijal, Skup „Kreiranje pozitivnog stava i liderstva“, Filozofski fakultet, Zagreb, 2003.
- [4] Oslić, I., Lideri i kvaliteta, HGK ISO Forum Croaticum, Ericsson Nikola Tesla, Zagreb, 2006.
- [5] Stojiljković, N., Upravljanje promjenama, Časopis INFOTREND, br. 3, Zagreb, 2004.