PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE

PREDAVANJE BR. 11

Organizacione promene i uvođenje modela

Profesor: Vesna Spasojević Brkić, vspasojevic@mas.bg.ac.rs, kabinet 419

ORGANIZACIONE PROMENE





- Cvijanović definiše organizacione promene kao "dugoročan, sveobuhvatan proces svesnog, namernog i kontrolisanog razvoja i promene organizacije sa ciljem povećanja njene efikasnosti i efektivnosti, kvaliteta života i humanosti uslova rada u njoj"
- Beckhard smatra da su organizacione promene postupci koji obuhvataju isplanirane i celovite zahvate inspirisane i vođene od strane rukovodstva, koji za cilj imaju poboljšanje efikasnosti i delotvornosti organizacije.
- Bennis definiše organizacione promene kao strategiju rešavanja uočenih organizacionih problema.
- French i Bell smatraju da su organizacione promene dugoročan napor na poboljšanju inovativnih procesa i olakšavanju rešavanja problema, pre svega kroz na saradnji zasnovanom upravljanju organizacionom kulturom uz pomoć savetnika kao katalizatora.
- organizacione promene …. svaka promena koja dovodi do veće efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja preduzeća



- Organizacione promene obuhvataju:

1. Promene uređenja (pravni aspekt, vlasništvo, međunarodne operacije…)
2. Promene zadataka i aktivnosti (novi kupci, dobavljači, tržišta…)
3. Promena tehnologije (automatizacija, digitalizacija…)
4. Promena stila upravljanja
5. Promena u kulturi organizacije
6. Kadrovske promene
7. Strukturne promene kao rezultat napred navedenih, a ne kao jedine promene (čest slučaj je samo nova shema).

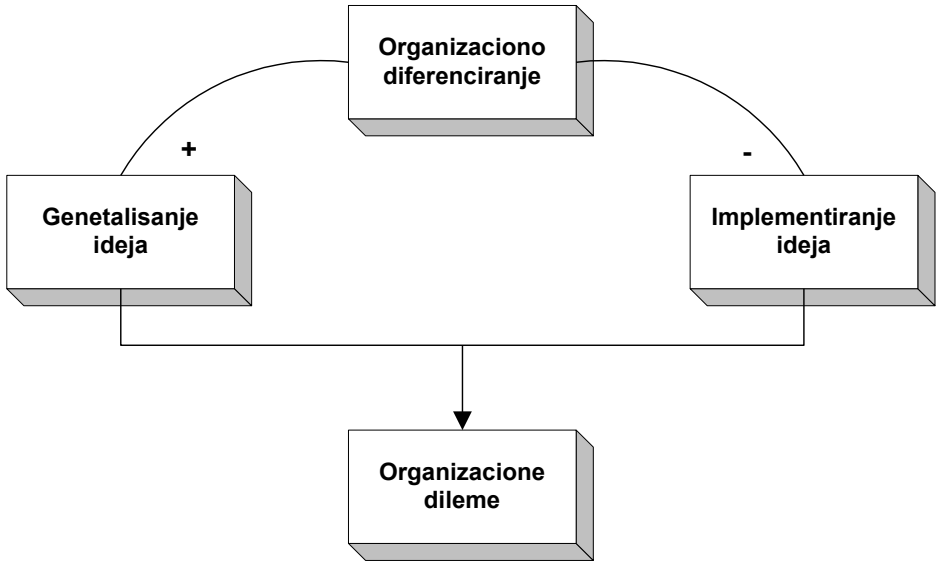
LEWIN: TRI KORAKA PROMENE

1. Odmrzavanje	2. Promena	3. Ponovno zamrzavanje
• Pokazati zašto je promena potrebna • Podaci iz dijagnoze	• Uvođenje nove strukture, uloga, procedura • Obuka i podrška	• Novi pravilnik, opisi, merila • Nagrade za novo ponašanje

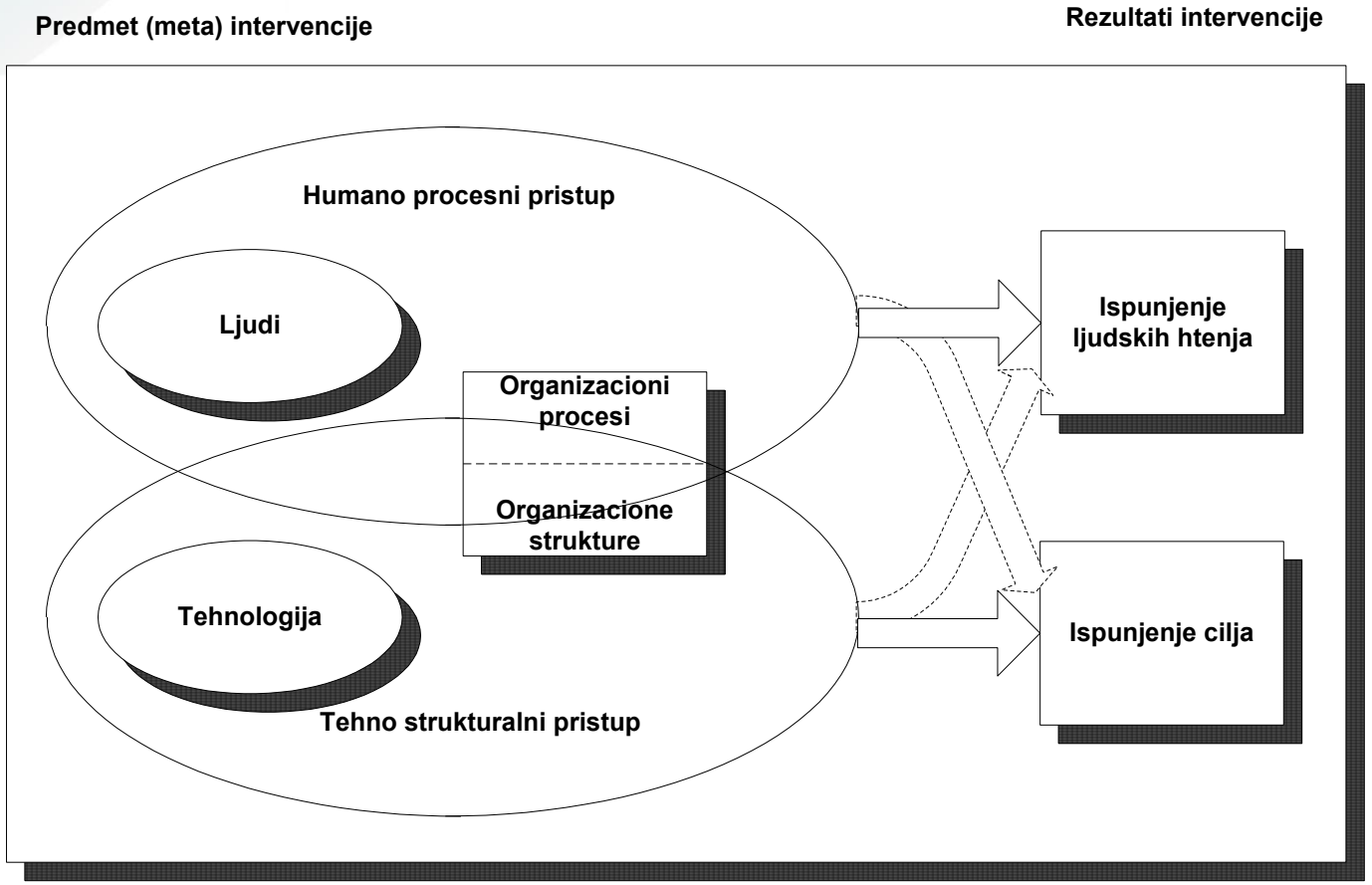
Prema Lewin (1947). Bez trećeg koraka organizacija se vraća na staro.

1. Wilsonov model

- spada u klasu modela koji se bave organizacionim prilagođavanjem izmenjenim uslovima u okruženju.
- Wilson je to prilagođavanje podelio u dve faze:
  - 1. fazu generisanja ideja i
  - 2. fazu implementiranja rešenja.
- Pod organizacionim diferenciranjem u ovom modelu podrazumeva se stepen podele rada (broj različitih specijaliziranih mesta i odeljenja).
- U takvim, visokoizdiferenciranim organizacijama teško se obezbeđuje potreban stepen koordinacije u obezbeđenju i neophodne saradnje u realizaciji nove ideje.



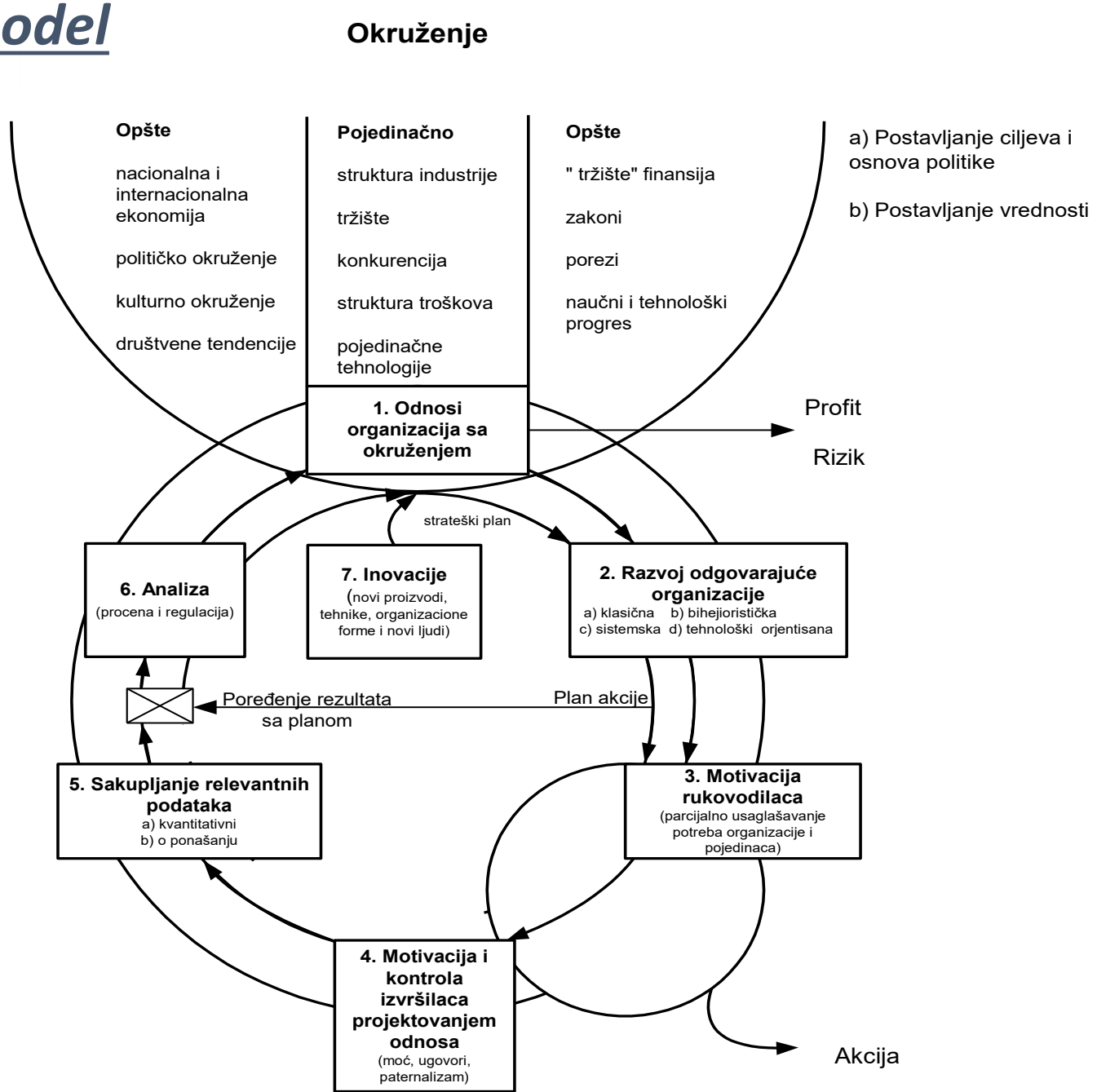
2. Friedlander - Brownov model



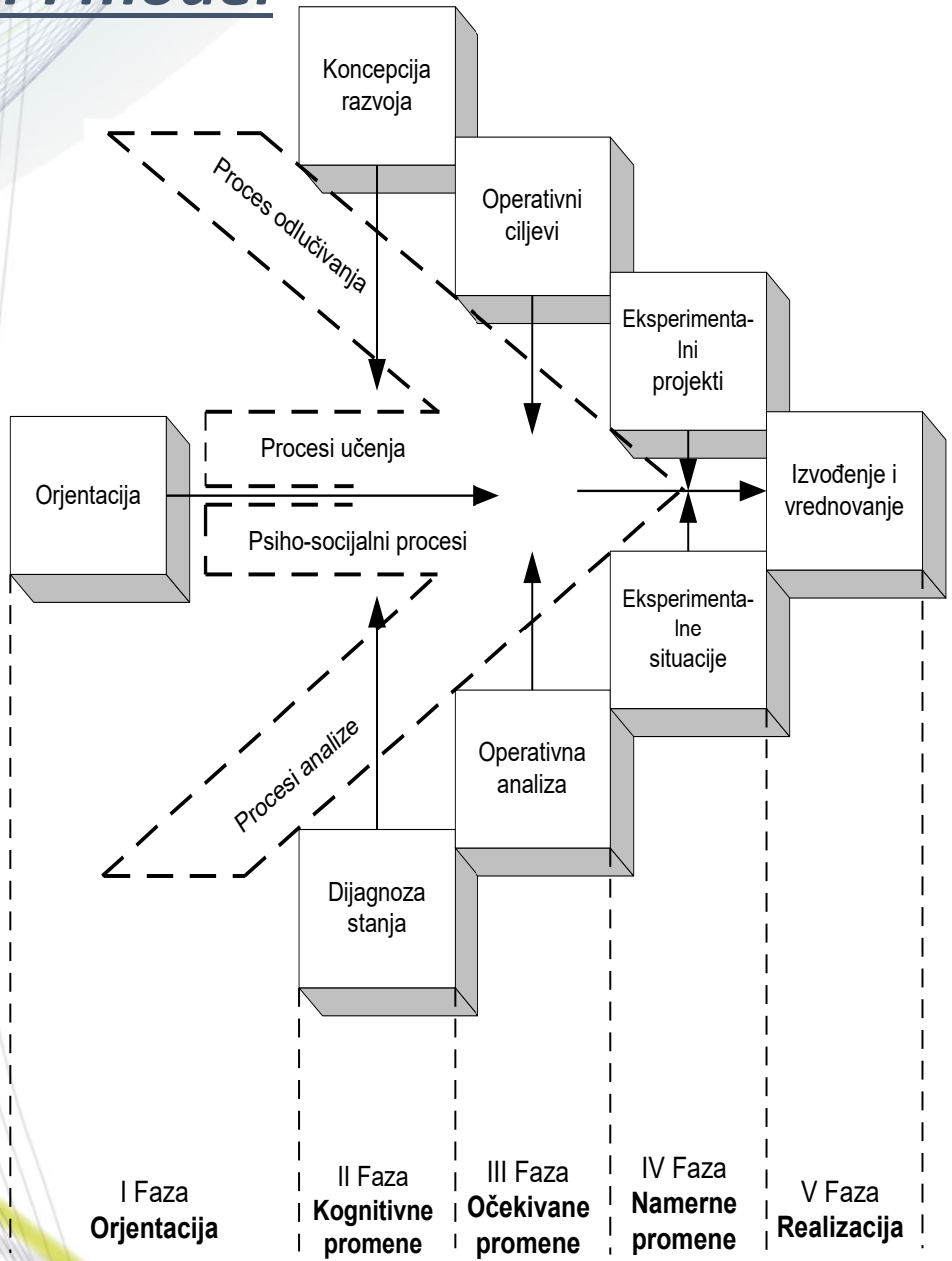
• Uticaj tehnologije se naročito dobro vidi u Friendlander-Brownovom modelu organizacionih promena.

• Organizacioni procesi i organizaciona struktura su vezivno tkivo između tehničkog i ljudskog faktora u organizacionom sistemu i moraju se ravnopravno uzeti u obzir.

3. Denningov model



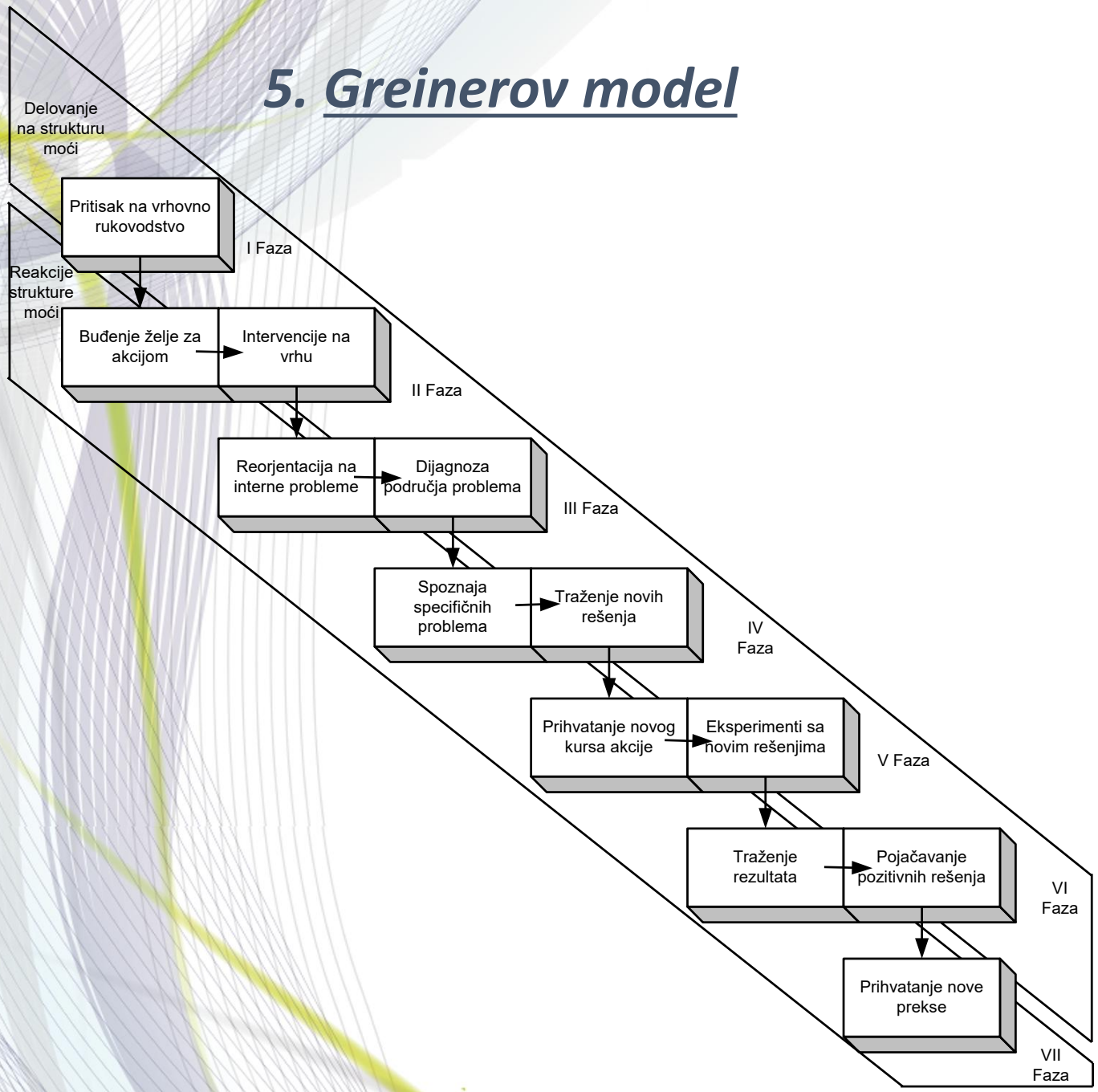
4. HPI model



- HPI model je model organizacionih promena koji saradnici **Holandskog pedagoškog instituta** iz Rotterdama razvijaju i primenjuju već 30 godina.
- Strategija uvođenja organizacionih promena može biti:

1. odozgo-nadole,
2. odozdo-nagore,
3. bipolarna strategija (kombinacija prve dve strategije),
4. klin strategija (od sredine hijerarhije šireći se nagore i nadole) i, konačno,
5. multi nukleus stretegija (na više mesta u hijerarhiji istovremeno).

5. Greinerov model



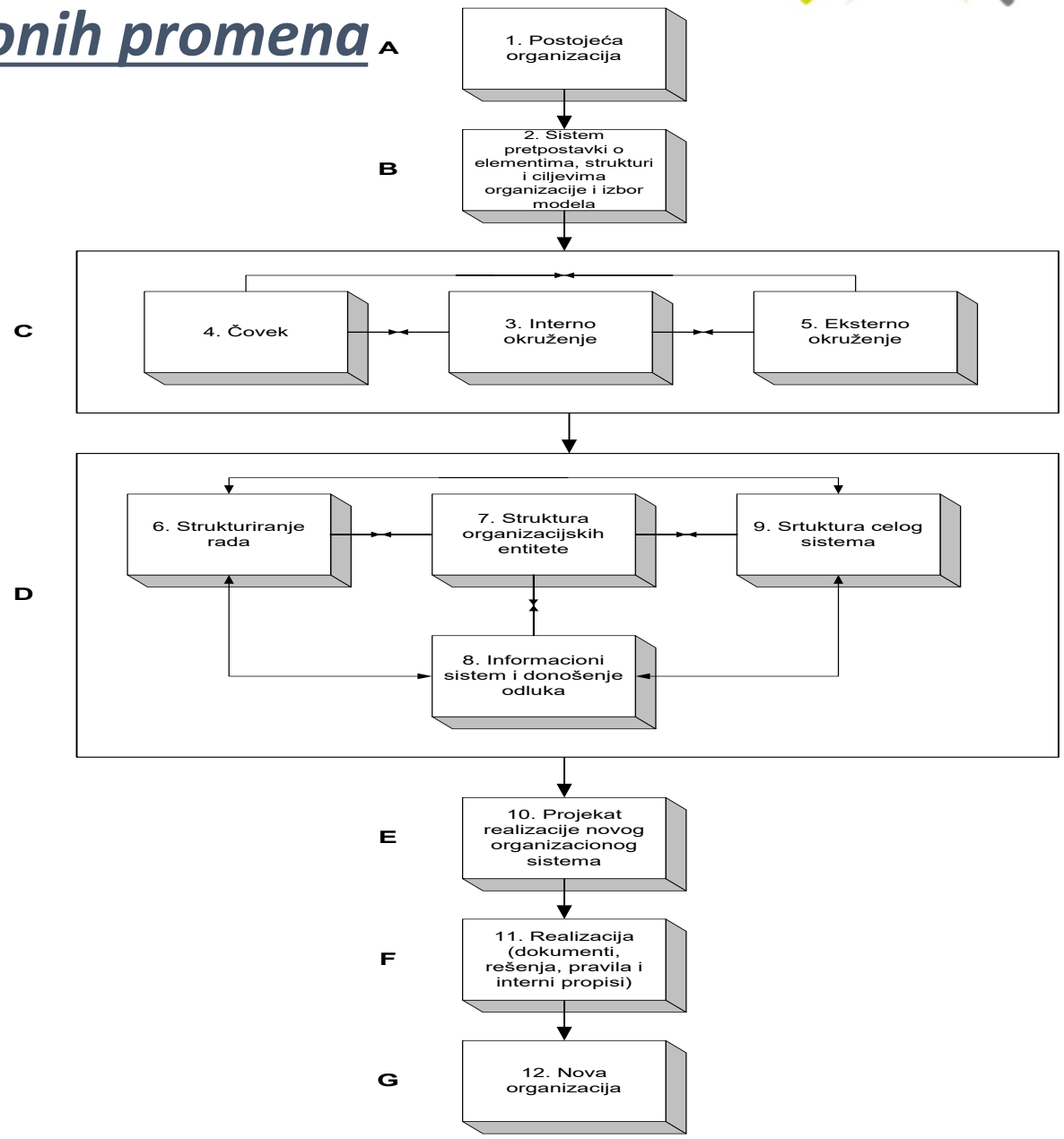
- Polazna pretpostavka Greinerovog modela jeste distribucija moći u organizaciji:

1. Prvo, ako je moć monopolistički skoncentrisana na vrhu, tada i promene treba započeti sa vrha.
2. Drugo, ako je vlast ravnomerno raspoređena po celoj organizaciji pravac promena je samo zajednički nazivnik promena u pojedinim delovima organizacije.
3. Treće, ako je moć u najvećoj mogućoj meri iscepkana i raspoređena svuda u organizaciji, tada su promene moguće samo ako svaki pojedinac pokušava da doprinese tim promenama.

- Za organizaciju u kojoj je moć pretežno koncentrisana na vrhu, Greiner svoja iskustva uopštava u jedan fazni model prikazan na slici.
- Prva i druga faza modela odgovaraju Lewinovoj fazi "odmrzavanja", treća, četvrta i peta odgovaraju "promenama", a šesta - "zaleđivanju“.

6. Cvijanovićev model organizacionih promena

- Model organizacionih promena čini dvanaest blokova i 7 faza.
- celinu C – čine čovek i okruženje.
- celina D - (D1, D2, D3 i D4) predstavljaju potprojekte u procesu projektovanja organizacije.



KOTTEROVIH 8 KORAKA

#	Korak	U projektu
1	Stvoriti osećaj hitnosti	Neusklađenosti i pad performansi iz dijagnoze
2	Formirati vodeću koaliciju	Ko u preduzeću podržava promenu
3	Razviti viziju i strategiju	Nova organizacija i njen cilj
4	Saopštiti viziju	Kako i kome se promena objašnjava
5	Ukloniti prepreke	Pravilnik, ovlašćenja, resursi
6	Ostvariti brze rezultate	Prva vidljiva poboljšanja
7	Učvrstiti i proširiti promenu	Sledeće jedinice
8	Ugraditi u kulturu	Nagrade, procedure, način rada

OTPOR PROMENAMA

Zašto ljudi pružaju otpor

- Lični interes: gube moć, položaj ili sigurnost.
- Nerazumevanje i nepoverenje.
- Drugačija procena: misle da promena nije dobra.
- Mala tolerancija na promenu.

Kako se smanjuje

- Obrazovanje i komunikacija.
- Učešće u pripremi promene.
- Podrška i obuka.
- Pregovaranje; prinuda samo kao krajnja mera.
- Prema Kotter i Schlesinger (1979).

OD DIJAGNOZE DO UVOĐENJA

Neusklađenost	Promena	Vrsta promene	Strategija (HPI)	Prvi korak
Dinamično okruženje, a visoka centralizacija	Delegiranje odluka na šefove pogona	Stil rukovođenja, struktura	Odozgo nadole	Hitnost (Kotter 1)
Raspon rukovodioca proizvodnje	Uvođenje poslovođa	Struktura, kadrovi	Klin	Koalicija (Kotter 2)

Primer redova je ilustrativan. Svaka promena u Zadatku 1 mora da ima svoj red u ovoj tabeli (SARFIT: struktura se menja zbog neusklađenosti).

KAKO OVO MERIMO I ŠTA RADITE NA VEŽBAMA

Kako merimo	Na vežbama
• Spremnost za promenu vidi se u anketi kroz stil rukovođenja (VI) i ponašanje zaposlenih (VII). • Raspodela moći (Greiner): iz intervjua i organizacione sheme.	• Vežba 7 (8. 12.): matrica sledljivosti, nova shema, RACI i opisi radnih mesta, plan uvođenja promene.