



**PERSPEKTIVE I TEORIJE
ORGANIZACIONIH
PROMENA I RAZVOJA**

KLASIFIKACIJA PERSPEKTIVA I TEORIJA ORGANIZACIONIH PROMENA

- Klasifikacija organizacionih promena
- Klasifikacija teorija organizacionih promena
- Klasifikacija perspektiva organizacionih promena

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA

- Klasifikacija organizacionih promena prema cilju (uzroku)
- Klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa
- Klasifikacija organizacionih promena prema sadržaju
- Klasifikacija organizacionih promena prema ostalim kriterijumima

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA CILJU (UZROKU)

| KRITERIJUM | ORGANIZACIONA ADAPTACIJA (EKSTERNI MOTOR) | ORGANIZACIONI RAZVOJ (INTERNI MOTOR) |
|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| SVRHA PROMENA | Prilagodjavanje okruženju | Razvoj (inoviranje) kompetencija |
| CILJ PROMENA | Poboljšanje performansi | Razvoj kompetencija |
| IZVOR PROMENA | Okruženje | Organizacija, menadžment |
| MOTOR PROMENA | Eksterni: promene u okruženju | Interni: kreativnost, postignuće |
| ULOGA I DISKRECIJA MENADŽMENTA | Pasivna, mala diskrecija | Aktivna, velika diskrecija |

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA KARAKTERU PROCESA

- Dubina promena
 - Inkrementalne, plitke, I reda
 - Radikalne, duboke, II reda
- Širina promena
 - Parcijalne, uske
 - Sveobuhvatne, široke
- Brzina promena
 - Evolutivne
 - Revolutivne

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA KARAKTERU PROCESA

| | KONTINUELNE | DISKONTINUELNE |
|-----------------------|--------------------------|--------------------|
| DUBINA | Inkrementalne, I reda | Radikalne, II reda |
| ŠIRINA | Parcijalne | Sveobuhvatne |
| BRZINA, INTENZITET | Evolutivne | Revolutivne |

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA SADRŽAJU

| | FORMALNE, TVRDE (HARD) KOMPONENTE | NEFORMALNE, MEKE (SOFT) KOMPONENTE: |
|---|--|--|
| STATIČKE VARIJABLE: SISTEMI I STRUKTURE | DIZAJN: Organizaciona struktura, sistemi | PONAŠANJE: Kultura, neformalne grupe, struktura moći |
| DINAMIČKE VARIJABLE: PROCESI | POSLOVNI PROCESI | PERSONALNI I INTERPERSONALNI PROCESI: grupni procesi, vodjstvo, konflikti, politički procesi, komunikacija |

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA SADRŽAJU

- Organizaciona struktura
 - Parametri
 - Podela rada- dizajn radnog mesta
 - Decentralizacija
 - Grupisanje jedinica
 - Koordinacija
 - Modeli
 - Preduzetnički
 - Birokratski
 - Profesionalni
 - Organski
 - Divizionalni

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA SADRŽAJU

- Sistemi
 - Planiranje i kontrola
 - Strategijsko planiranje
 - Biznis planiranje
 - Upravljanje ljudskim resursima
 - Planiranje
 - Selekcija i regrutacija
 - Razvoj i edukacija
 - Ocenjivanje performansi
 - Kompenzacija
 - Planiranje karijere
 - Informacioni sistem

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA SADRŽAJU

- Statičke komponente organizacionog ponašanja
 - Organizaciona kultura
 - Struktura moći
 - Neformalne grupe
- Dinamičke komponente organizacionog ponašanja
 - Motivacija
 - Vodjstvo
 - Učenje
 - Konflikti
 - Politički procesi
 - Komunikacija

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA SADRŽAJU

| | FORMALNE, TVRDE (HARD) KOMPONENTE | NEFORMALNE, MEKE (SOFT) KOMPONENTE: |
|---|--|--|
| STATIČKE VARIJABLE: SISTEMI I STRUKTURE | DIZAJN: Organizaciona struktura, sistemi | PONAŠANJE: Kultura, neformalne grupe, struktura moći, grupni procesi, vodjstvo, konflikti, politički procesi, komunikacija |
| DINAMIČKE VARIJABLE: PROCESI | POSLOVNI PROCESI | |

KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA OSTALIM KRITERIJUMIMA

- **Determinisanost**
 - Spontane
 - Planirane
- **Vreme**
 - Anticipativne
 - Reaktivne
- **Nivo**
 - Pojedinac
 - Grupa
 - Organizacija
 - Populacija organizacija

KLASIFIKACIJA PROMENA PREMA STILU VODJENJA

| KRITERIJUM | DIREKTIVNE | PARTICIPATIVNE |
|-------------------|--|---|
| Pravac promena | Top down | Bottom up |
| Uloga lidera | Vizionar i planer | Mentor, motivator i facilitator |
| Uloga zaposlenih | Izvršioци | Kreatori i izvršioци |
| Sadržaj | Statički i formalni: struktura, sistemi, poslovni procesi | Dinamički i neformalni: kultura i interpersonalni procesi |
| Fokus | Zadatak | Ljudi |
| Uloga konsultanta | Ekspert | Facilitator |

TEORIJE ORGANIZACIONIH PROMENA

1. Organizacioni razvoj (Organizational Development)
2. Strateške promene organizacije ili organizaciona transformacija
3. Institucionalna teorija promena
4. Propadanje (Decline), smanjivanje (Downsizing), zaokret (Turnaround) organizacije
5. Životni ciklus organizacije (Organizational Life Cycles)

TEORIJE ORGANIZACIONIH PROMENA

6. Teorije kontinuelnih adaptivnih promena
 - Promene kroz improvizaciju
 - Promene u uslovima neizvesnosti
 - Logički inkrementalizam
 - Teorija populacione ekologije (Population Ecology)
7. Upravljanje ukupnim kvalitetom (Total Quality Management – TQM)
8. Reinžinjeriing poslovnih procesa (Business Process Reengineering – BPR)
9. Organizaciono učenje

PERSPEKTIVE ORGANIZACIONIH PROMENA

- Perspektiva organizacionog razvoja
- Perspektiva organizacione transformacije
- Perspektiva organizacione adaptacije
- Procesna perspektiva

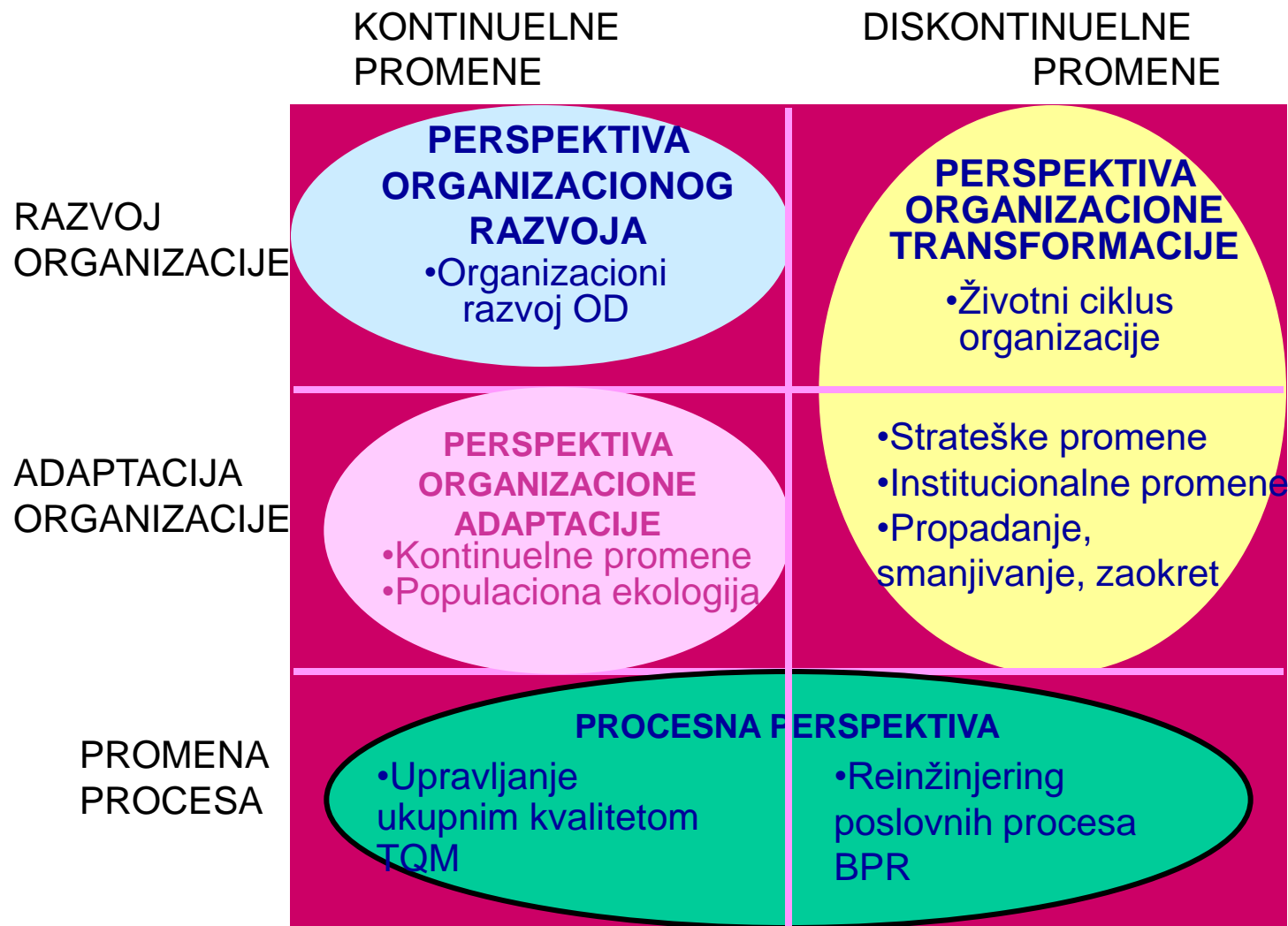
KLASIFIKACIJA TEORIJA PREMA UZROKU, SADRŽAJU I PROCESU PROMENA

| CILJ (UZROK) PROMENA | SADRŽAJ PROMENA | PROCES PROMENA | |
|--------------------------|--|--|---|
| | | KONTINUELNE: postepene, parcijalne, evolutivne | DISKONTINUELNE: radikalne, sveobuhvatne revolutivne |
| RAZVOJ (INTERNI) | ORGANIZACIJA: DIZAJN I PONAŠANJE | TEORIJE KONTINUELNOG RAZVOJA ORGANIZACIJE <ul style="list-style-type: none"> • Organizacioni razvoj (OD) | TEORIJE DISKONTINUELNOG RAZVOJA ORGANIZACIJE <ul style="list-style-type: none"> • Životni ciklus organizacije |
| ADAPTACIJA (EKSTERNI) | | TEORIJE KONTINUELNE ADAPTACIJE ORGANIZACIJE <ul style="list-style-type: none"> • Promene kroz improvizaciju • Promene u uslovima neizvesnosti • Logički inkremetalizam • Populaciona ekologija | TEORIJE DISKONTINUELNE ADAPTACIJE ORGANIZACIJE <ul style="list-style-type: none"> • Strateške promene - organizaciona transformacija • Propadanje, zaokret, smanjivanje organizacije • Institucionalne promene |
| | POSLOVNI PROCESI | TEORIJE KONTINUELNE PROMENE PROCESA <ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) | TEORIJE DISKONTINUELNE PROMENE PROCESA <ul style="list-style-type: none"> • Reinžinjing poslovnih procesa (BPR) |

PERSPEKTIVE ORGANIZACIONIH PROMENA I RAZVOJA



PERSPEKTIVE ORGANIZACIONIH PROMENA I RAZVOJA



STRATEGIJE VOĐENJA ORGANIZACIONIH PROMENA

- Strategija organizacionih promena je generalni pristup ili način izvođenja organizacionih promena
- Klasifikacija po Chin i Benne
 - Racionalno empirička strategija
 - Strategija moći i prinude
 - Normativno reedukativna strategija
- Unpređenje kalsifikacije – kreativna strategija

RACIONALNO EMPIRIJSKA STRATEGIJA

- Racionalno empirijska strategija počiva na pretpostavci racionalnosti organizacija i ljudi koji ih čine
- Promene se sprovode tako što se članovima organizacije jasno pokaže da su one racionalne odnosno opravdane i korisne sa stanovišta ostvarenja organizacionih ciljeva kao i da odgovaraju interesima njenih članova
- Promene se izvode kroz racionalan proces prikupljanja informacija i primene znanja u rešavanju problema sa kojima se organizacija suočava.
- Informacija i znanje su osnovno sredstvo promena

STRATEGIJA MOĆI I PRINUDE

- Organizacija se vidi kao politički sistem u kome oni koji imaju moć imaju i pravo da vode organizaciju pa i njene promene
- Čovek nije racionalno već političko biće koje se pokorava volji onih koji su moćniji od njega
- Moć je ključni pokretač i sredstvo promena
- Promene se sastoje u tome da oni koji imaju moć, obično je to lider ili top menadžment, planiraju promene i, eksploatišući moć koju imaju, nameću te ostalim članovima organizacije. Od članova organizacije se očekuje da te promene, bez pogovora, prihvate i sprovedu.

NORMATIVNO REEDUKATIVNA STRATEGIJA

- Zasniva se na pretpostavci da je organizacija socijalni sistem u kome je ponašanje njenih članova determinisano zajedničkim pretpostavkama, vrednostima, normama i stavovima.
- Ljudi su socijalna bića koji, u procesu socijalne interakcije, konstruišu sliku realnosti koja determiniše pojedinačne i kolektivne akcije
- Promene organizacija sprovode kroz konstrukciju drugačije slike realnosti što onda implicira promene pretpostavki, verovanja i vrednosti njenih članova a to znači i njihovog ponašanja
- Osnovno sredstvo pomena su vrednosti

KREATIVNA STRATEGIJA

- Kreativna strategija se zasniva na pretpostavci da su ljudi kreativna bića a da je sama organizacija jedan vid improvizacije
- Promene se vrše kroz proces artikulacije novih ideja članova organizacije
- Kreativna strategija se zasniva na inovacijama: do promena dolazi kroz čin individualne kreativnosti
- Proces promena je u osnovi proces kreativne improvizacije a osnovni pokretač promena su ideje i vizije.
- Agent promena su sami članovi organizacije kao izvor i generator ideja.

STRATEGIJE UPRAVLJANJA PROMENAMA

| | Racionalno empirička strategija | Strategija moći i prinude | Normativno reedukativna strategija | Kreativna strategija |
|-----------------------------|--|----------------------------------|---|-------------------------------|
| Pretpostavke o ljudima | Ljudi su racionalna bića | Ljudi su politička bića | Ljudi su socijalna bića | Ljudi su kreativna bića |
| Pretpostavke o organizaciji | Organizacija je racionalno oruđe | Organizacija je politička arena | Organizacija je socijalni sistem | Organizacija je improvizacija |
| Proces promena | Racionalno odlučivanje | Korišćenje moći i prinude | Socijalna konstrukcija realnosti | Kreativna improvizacija |
| Pokretač promena | Informacija | Moć | Vrednosti | Ideje |
| Pravac promena | Odozgo na dole | Odozgo na dole | Odozgo na dole / odozdo na gore | Odozdo na gore |
| Agent promena | Menadžment | Menadžment | Menadžment i zaposleni | Zaposleni |
| Participacija zaposlenih | Niska | Veoma niska | Visoka | Veoma visoka |
| Reakcija zaposlenih | Prihvatanje | Poslušnost | Posvećenost | Kreativnost |
| Otpor promenama | Visok | Veoma visok | Nizak | Veoma nizak |
| Vreme | Srednje | Kratko | Dugo | Neizvesno |



Claude Monet 1893