

**UPRAVLJANJE STRATEŠKIM PROMENAMA U JAVNOM SEKTORU
MANAGING STRATEGIC CHANGES IN THE PUBLIC SECTOR**Sanja Gvozdenović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast : INDUSTRIJSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj: *Organizaciona promena predstavlja proces menjanja postojeće organizacije i ima svoj tempo i dinamiku razvoja. U zavisnosti od promene i njene složenosti, taj proces traje određeno, duže ili kraće vreme. I u teoriji i u praksi danas se smatra da su promene, a ne stabilnost, prirodno stanje organizacije. Budući da je proces promene, proces koji traje, ona predstavlja prelaz iz sadašnjeg ili tekućeg stanja u neko buduće, željeno stanje.*

Ključne reči: *promene, zaposleni, motivacija.*

Abstract : *Organizational change represents the process of changing the existing organization and has its own pace and dynamics of development. Depending on the change and its complexity, this process takes a certain, longer or shorter time. Both in theory and in practice, today's changes are, and not stability, the natural state of the organization. Since the process of change is a process that takes place, it represents a transition from the current state to a future, desired state.*

Key words: *changes, employed, motivation.*

1. UVOD

Odavno se zna da opstanak preduzeća zavisi od njegove sposobnosti prilagođavanja promenama u okruženju. Promene u okruženju su pre svega posledice razvoja tehnologije i socijalno-ekonomskog konteksta.

Savremena preduzeća izrađuju inovativne i fleksibilne strategije, tako da bi se što više prilagodili turbulentnom okruženju, efikasno i efektivno odgovorili na tržišne zahteve i nadmudrili svoje konkurente. Postaje sve važnije misliti strateški. Zato je razumljivo da većina dobro vođenih preduzeća pokušava da razvije i prati strategije – planove i aktivnosti velikih razmera za interakciju sa sredinom radi postizanja dugoročnih ciljeva.

Savremeno poslovanje preduzeća odvija se u teškim uslovima, u uslovima svetske finansijsko - ekonomske krize, koja zahteva stalne inovacije, ideje i borbu da bi se ostvarila organizovana vizija. Veliku ulogu imaju i sami zaposleni koji svojim radom, veštinama, vizijama i idejama moraju da poboljšaju status svoje organizacije.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Lepasava Grubić Nešić.

Sasvim je sigurno da sposobnost neke organizacije da uči i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje. Savremene organizacije treba da budu usmerene ka procesima, a svi poslovni procesi da se posmatraju kao proces znanja. Shodno tome i Michael E. Porter je izneo svoje mišljenje kojim kaže: „Jedina konkurentna prednost je sposobnost da se uči i da se menja“.

2. POJAM ORGANIZACIONE PROMENE

Pojam organizacione promene je veoma složen pojam i višedimenzionalna pojava. Svaka organizaciona promena mora da sadrži u sebi više različitih procesa, postupaka i događaja. Usled toga, organizacione promene se mogu posmatrati iz više uglova i iz različitih perspektiva. One se mogu klasifikovati na više načina i prema više kriterijuma. Klasifikacija organizacionih promena omogućuje njihovo bolje i detaljnije razumevanje. Različite teorijske perspektive organizacionih promena međusobno se razlikuju upravo prema vrsti organizacionih promena koje su u njihovom fokusu.

Organizaciona promena predstavlja proces menjanja postojeće organizacije i ima svoj tempo i dinamiku razvoja. „Odnose se na promenu aktuelnog stanja jedne organizacije u neko drugo, željeno stanje, a u cilju njene efektivnosti.“ U zavisnosti od promene i njene složenosti, taj proces traje određeno, duže ili kraće vreme. I u teoriji i u praksi danas se smatra da su promene, a ne stabilnost, prirodno stanje organizacije.

Budući da je proces promene, proces koji traje, ona predstavlja prelaz iz sadašnjeg ili tekućeg stanja u neko buduće, željeno stanje. *Sadašnje (tekuće) stanje* organizacije ukazuje na to kako je organizacija funkcionisala pre implementacije organizacionih promena. *Buduće (željeno) stanje* organizacije opisuje kako će organizacija funkcionisati nakon implementacije organizacionih promena, a *prelazno stanje* predstavlja razdoblje organizacije između sadašnjeg i budućeg stanja. Najznačajniju ulogu u prepoznavanju neophodnosti promene, definisanju faza procesa promena i njenoj implementaciji, ima rukovodstvo organizacije. Organizacione promene su uzrok razvoja, a neretko i uzrok propadanja. Zaposleni su skloni da se odupiru promenama, želeći da sačuvaju rutine u ponašanju i postupcima.

Gotovo svaka organizaciona promena predstavlja razliku u stanju organizacije između dva vremenska perioda, dok

je sa druge strane proces organizacionih promena proces u kome ta razlika nastaje. Razlika u stanju organizacije može da nastane i kao puka posledica iznuđene reakcije, prilagođavanja, spoljnjeg nametanja, automatske akcije organizacije.

Međutim, jedino ona promena u stanju organizacije koja je nastala radi novog znanja, koje je u organizaciji kreirano i korišćeno, može se nazvati organizacionim učenjem. Prema tome, sličnost između organizacionog učenja i promena jeste u tome što oba procesa stvaraju razliku u sukcesivnim stanjima organizacije. Razlika između organizacionog učenja i promena jeste u načinu na koji se ta razlika stvara. Ovo ne znači da u organizacionim promenama nema kreiranja i korišćenja znanja, već samo da ga ne mora biti da bi se taj proces mogao nazvati organizacionom promenom. Osnovna uloga organizacionih promena jeste da vode ka unapređivanju sposobnosti organizacije (npr. konkurentne prednosti preduzeća).

3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMENAMA

Proces upravljanja organizacionim promenama nije jednostavan čin, već uvek predstavlja složen postupak. Jedan od najvažnijih koraka u ovom procesu treba da učini menadžment organizacije, koji treba da prepozna situaciju u kojoj su promene potrebne ili neophodne. Kako bi to bilo izvodljivo, potrebno je da menadžment nauči da prepoznaje uzroke organizacionih promena kada se oni pojave. Dok su znanje i kreativnost primarni resursi uspešnih organizacija i pojedinaca, spremnost na promene i upravljanje promenama postaju centralni procesi razvijenih ekonomija i uslov opstajanja i razvoja savremenih organizacija.

Menadžer, odnosno inicijator promena u procesu implementacije organizacionih promena mora, na najbolji mogući način da stvori uslove za upravljanje organizacionim promenama. Naravno, taj proces nije ni malo lako, a ni jednostavno primeniti. Pojavljivanje raznih problema predstavljaju probleme na putu implementacije promena, koje menadžer mora da prevaziđe kako ne bi ugrozio uspeh promene. Uspešnost upravljanja promenama određena je sposobnošću zaposlenih da kreiraju dovoljno fleksibilne strategijske modele, koji će biti odgovor na izazove i okruženje, ali i koji će omogućiti prevazilaženje otpora promenama. Generalno, moguća su dva pristupa u vođenju promena:

- Kreiranje vizije na osnovu koje će se oblikovati promene u ključnim organizacionim varijablama;
- Rešavanje aktuelnih problema akcionim pristupom.

„Strategija inovativnog razvoja zasnovana je na upravljanju promenama s ciljem ne samo adaptivnog, već i kreativnog zahtevima okruženja. Kako u obrazovnom sistemu podsticati radoznalost, inicijativnost, kreativnost, tolerisanje neizvesnosti i spremnost na rizik? “ Zaposleni često imaju sumnjičave stavove kada su u pitanju

promene. Ovakve situacije često su prouzrokovane napornim, mukotrpnim i ne previše uspešnim poduhvatima posvećenim promenama, koje neretko izazivaju ogorčenost. Takve okolnosti dovode do narušavanja samopouzdanja, a tada je prihvatanje promene mnogo teže od samog početka.

4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA PROMENE

U zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojem preduzeće posluje, obaveza menadžera podrazumeva da shvati ljudsku složenost i osobenost motivacionih teorija i primeni materijalne i nematerijalne motivacione tehnike. Motivisani ljudi će bez obzira na odabir teorije ulagati više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivisani.

Upravo ta sposobnost menadžera da prepozna pojedinačne razlike i potrebe među zaposlenima ima ključnu ulogu u dodeli posla koji odgovara njihovoj ličnosti. Takođe on mora da zna da pravilno individualizuje nagrade te da ih poveže s radnim učincima i realizacijom ciljeva. Podsticanje kadrova na što bolji rad, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze postiže se stimulacijom. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažovanost zaposlenih na radu, što se kasnije odražava i na racionalnost u procesu donošenja odluka, ekonomičnost i efikasnost rada. U današnjem vremenu menadžerima na raspolaganju stoje brojni nefinansijski i finansijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrebiti sve zavisi od njihove odluke, odnosno njihovog poznavanja motivacionih teorija, okolnosti i svakako inventivnosti.

5. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE PROMENAMA

„Teorija strateških promena organizacije predstavlja najveću i najvažniju teoriju u okviru perspektive organizacione transformacije. Ova teorija je toliko dominantna u perspektivi organizacione transformacije da je sasvim opravdano za nju koristiti isti termin: organizaciona transformacija. No, da bi smo izbegli zabunu i mešanje perspektive i teorije organizacione transformacije, mi ćemo ovu drugu nazvati teorijom strateških promena.

Teorija strateških promena je najmanje homogena od svih teorija u perspektivi organizacione transformacije. Ona se sastoji od niza koncepata strateških promena, koji dele određene zajedničke pretpostavke, ali koji uvode, nekada slične, a nekada sasvim različite, sopstvene teme i varijable istraživanja. Međutim, zajednička karakteristika svih koncepata u okviru ove teorije je da organizacionu transformaciju tretira kao sredstvo adaptacije preduzeća prema okruženju. Ta adaptacija se vrši kroz radikalne, sveobuhvatne i revolucionarne promene strategije, a zatim i kroz organizaciju preduzeća. “

Za strateške promene je karakteristično da uključuju promene kako ponašanja, tako i mišljenja zaposlenih. Pored toga, strateške promene podrazumevaju da se sve komponente i delovi organizacije menjaju odjednom i istovremeno. One razbijaju postojeći organizacioni okvir, za razliku od razvojnih, koje ga učvršćuju.

Stratezi organizacije, ljudi koji čine generalni menadžment, bord direktora, generalni direktori i top menadžeri korporacije odgovorni su za kreiranje i postojanje strategijske vizije i misije organizacije. Pretpostavka uspešnog strategijskog upravljanja organizacijom jesu njene dobro osmišljene vizija i misija. Stratezi proučavaju jake i slabe strane organizacije i upoređuju ih sa šansama i pretnjama (SWOT analiza), sa ciljem adekvatnog izbora vizije, misije, ciljeva, politike i strategije. Glavne strategijske vrednosti na kraju 20. i početkom 21. veka su: inovacije, kvalitet, brzina, fleksibilnost i kontinuirana poboljšanja, što pred strategijski menadžment postavlja zadatak agresivnog, brzog i fleksibilnog odgovora na sve brže i brže promene. Bord direktora, koji je ranije samo pasivno odobravao strategije top menadžerima, postaje sve više aktivan u izboru strategijskih opcija.

6. SPECIFIČNOSTI JAVNIH SEKTORA

U istorijskom smislu, početak funkcionisanja javnih preduzeća oduvek je vezan za podmirivanje potrošačkih potreba. Insistira se na ciljevima neekonomske prirode, tj. njihov glavni cilj ni je ostvarenje profita već zadovoljenje potreba. U narednoj razvojnoj etapi rađa se i pitanje ekonomskih ciljeva, ali opet ne u smislu profita već u smislu poslovanja na bazi proste reprodukcije.

Iako su javna preduzeća nastala sa ciljem da zadovolje potrebe potrošača, nije preporučljivo da posluju sa gubitkom, ako već ne ostvaruju profit. Usvaja se shvatanje "*ni profit ni gubitak*".

Državni sektor, kako se često naziva javni sektor, je deo države koji se bavi proizvodnjom, isporukom i raspodelom usluga i robe za vladu i njene građane bez obzira da li pripada nacionalnoj, regionalno ili lokalnoj/opštinskoj upravi. Javne usluge se smatraju onim uslugama koje su od suštinske važnosti za funkcionisanje modernog društva tako da razlozi morala nalažu njihovu univerzalnu dostupnosti svim građanima.

Javne usluge obezbeđuje Vlada svojim građanima ili direktno kroz javni sektor ili na drugi način, finansirajući privatni sektor. Zadovoljenje bitnih životnih potreba obezbeđuje se takođe, preko javne službe, koja predstavlja organizovanu delatnost u državnom ili privatnom vlasništvu. U okviru njih se formiraju ustanove za obavljanje poslova u oblasti obrazovanja, nauke, kulture, zdravstvene i socijalne zaštite, a preduzeća se osnivaju za obavljanje poslova predviđenih zakonom u oblasti javnog informisanja, PTT saobraćaja, energetike, komunalija i drugih poslova.

7. ISTRAŽIVANJE

Metoda ovog istraživanja jeste anketiranje. Anketa se može sastojati od pitanja otvorenog ili zatvorenog tipa. U ovom istraživanju, sprovedena anketa je zatvorenog tipa (što znači da svaki ispitanik treba da odabere jedan od ponuđenih odgovora). Anketa sadrži 20 pitanja, od kojih je 15 pitanja formulisano putem Likertove skale. Ona se daje ispitaniku, kako bi se pojedinačnim tvrdnjama izrazio stepen slaganja ili neslaganja. Konkretno, ova

anketa je petostapena, od broja 1 (uopšte se ne slažem) do broja 5 (u potpunosti se slažem). Cilj ovog istraživanja je da ispita toleranciju na promene zaposlenih u odabranoj javnoj ustanovi.

Hipoteze:

H₁- Zaposleni iskazuju visok nivo zadovoljstva organizacijom u kojoj rade;

H₂-Zaposleni imaju visok nivo tolerancije na promene;

H₃- Zaposleni su radno motivisani.

U anketiranju je učestvovalo 24 zaposlenih, iz različitih hijerarhijskih nivoa: viši i srednji rukovodioci, operativni rukovodioci, samostalni stručni kadar, izvršiooci.

U radu je sprovedeno anketiranje u sektoru Tržišne inspekcije u Novom Sadu, Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacije, 2018. godine. Prvih pet pitanja strukturisana su demografski i odnose se na: pol, godine starosti, stručnu spremu, položaj u organizaciji i radni staž u organizaciji. Ostatak pitanja su tvrdnje od 1-5, sa ciljem da se otkrije stepen tolerancije zaposlenih na promene i stepen motivacije na rad, kao i njihovo zadovoljstvo kompanijom u kojoj rade.

8. ZAKLJUČAK

Na osnovu sprovedenog istraživanja, u sektoru Tržišne inspekcije u Novom Sadu, većina anketiranih ispitanika pokazala je veliku spremnost na poslovne izazove i promene u radu. Većina ispitanika je visoko motivisana, smatra da organizacija nudi mogućnost kontinuiranog napretka i zadovoljna je organizacijom u kojoj radi.

LITERATURA

[1] George J. & G. Jones, (2002): *Organizational behavior*, AddisonWesley Longman, New York.

[2] Janičijević, N. (2007): *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 65.

[3] Adizes, Ichak (2008): *Upravljanje promenama*, ASEE, Novi Sad

[4] Koter, P. (2007): *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, ASEE, Novi Sad

BIOGRAFIJA

Sanja Gvozdenović, rođena je 01.09.1992. godine u Novom Sadu. Osnovnu, kao i srednju školu, gimnaziju "Isidora Sekulić" završila je u Novom Sadu. 2017. godine završila je Fakultet za menadžment, smer inženjerski menadžment, da bi se nakon toga odlučila da usavrši svoje znanje i usmeri se ka master studijama menadžmenta ljudskih resursa. Studije je završila 2018. godine na Fakultetu tehničkih nauka. Tokom studiranja, radila je praksu u nekoliko firmi.