

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
С К О П Ј Е



Втор циклус на студии по менаџмент на човечки ресурси

МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА
- Магистерски труд –

Кандидат:
Александра Тасевска

Ментор:
Проф. д-р Милева Ѓуровска

Јануари 2022
СКОПЈЕ

АПСТРАКТ

Динамиката на глобалните случувања во денешно време, во комбинација со актуелните надворешни и внатрешни фактори кои предизвикуваат различни притисоци во професионалните средини, загарантирано водат кон тоа да секоја организација се соочи со некаков вид на промена. Секоја промена содржи елементи на непознато, а тоа подразбира и ризик. Организацијата која минува низ промена, ги ризикува своите човечки, физички, финансиски или технолошки ресурси, колективното знаење кое ѝ припаѓа, го ризикува и своето позиционирање на конкурентскиот пазар.

Потенцијалните ризици условуваат воведувањето и менаџирањето на промената да бидат стратешки испланирани со цел да се намалат или елиминираат негативните последици. Една од најзначајните последици која ги прати организациските промени е резистентноста како човечки фактор. Овој труд дава фокус на аспектите на организациската промена, на практиките кои се клучни во планирањето, воведувањето и спроведувањето на квалитетни и долготрајни иницијативи на промена, на различни нивоа во една организација. Исто така, овој труд ја акцентира важноста на идентификувањето и разбирањето на основните фактори на резистентноста кон промените, како еден од најзначајните услови за успешно спроведување на истите во рамките на организациите.

Трудот дава осврт на клучните процеси при планирање и менаџирање на организациска промена и на најзначајните стратегии за поддршка на вработените во текот на промените, без разлика на индустријата, секторот или географскиот регион.

Клучни поими:

органizaциска промена, организациски развој, планирање на промена, менаџирање на промена, резистентност на промена, комуникациска стратегија за време на промена, агент на промена.

“The only constant in life is change” - Heraclitus

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ.....	2
СОДРЖИНА.....	3
ВОВЕД.....	6
ПРВ ДЕЛ.....	8
ОДРЕДУВАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ И ВОДЕЧКИТЕ ТЕОРИСКИ ПРИСТАПИ.....	8
1. ОДРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА.....	8
2. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ.....	13
2.1. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД ЦЕЛТА (ПРИЧИНАТА).....	13
2.2. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД КАРАКТЕРОТ.....	14
2.3. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД СОДРЖИНАТА.....	15
2.4. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД ОСТАНАТИ КРИТЕРИУМИ.....	18
3. ТЕОРИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ.....	20
3.1. ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ.....	20
3.2. ТЕОРИЈА НА СТРАТЕШКИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ.....	22
3.3. ЗГАСНУВАЊЕ (ПРОПАЃАЊЕ), НАМАЛУВАЊЕ И ПРЕСВРТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	24
3.4. ИНСТИТУЦИОНАЛНА ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ.....	25
3.5. ТЕОРИИ НА ЖИВОТЕН ЦИКЛУС НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	26
3.6. ТЕОРИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ПРИЛАГОДУВАЊЕ.....	27
3.7. МЕНАЏМЕНТ НА ЦЕЛОСЕН КВАЛИТЕТ.....	27
3.8. РЕИНЖЕНЕРИНГ НА РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ.....	28
4. МЕТОДОЛОШКА РАМКА.....	30
4.1. ПРЕДМЕТ НА СЕКУНДАРНАТА АНАЛИЗА.....	30
4.2. ОПШТИ И ПОСЕБНИ ЦЕЛИ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	30
4.2. АНАЛИТИЧКИ НАЦРТ НА ПРОЦЕДУРАТА НА СЕКУНДАРНАТА АНАЛИЗА.....	33
ВТОР ДЕЛ.....	37
СЕКУНДАРНА АНАЛИЗА И КРИТИЧКИ ОСВРТ НА МЕТА ПОДАТОЦИТЕ ОД ШЕСТ CASE STUDIES.....	37
1. ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА... ..	37

2. ПЛАНИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА КАКО ЕДНА ОД ПОСТОЕЧКИТЕ ПРАКТИКИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ПРОМЕНАТА.....	49
2.1. ПОСТАВУВАЊЕ НА МИСИЈА И ЦЕЛ.....	52
2.2. РЕВИЗИЈА НА ПОСТОЕЧКАТА ОРГАНИЗАЦИЈА.....	53
2.3. СКЕНИРАЊЕ НА НАДВОРЕШНОТО ОПКРУЖУВАЊЕ	54
2.4. СПРОВЕДУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ	56
2.5. КРЕИРАЊЕ НА КРАТКОРОЧНИ И ДОЛГОРОЧНИ ЦЕЛИ.....	56
2.6. РАЗВОЈ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА АКЦИОНЕН ПЛАН	58
2.7. ИНТЕГРАЦИЈА НА ПЛАНИРАЊЕТО НА ПРОМЕНАТА ВО СИСТЕМОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	58
3. РЕЗИСТЕНТНОСТ КОН ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ.....	61
3.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА РЕЗИСТЕНТНОСТА ВО ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНТЕКСТ	61
3.2. РЕЗИСТЕНТНОСТА КАКО КОНСТРУКТИВНА АЛАТКА ЗА МЕНАЦИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ПРОМЕНА	67
3.3. МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИОТ ФАКТОР ПРИ ПОЈАВА НА РЕЗИСТЕНТНОСТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПРОМЕНА	69
4. УПРАВУВАЊЕ СО РЕЗИСТЕНТНОСТА КОН ПРОМЕНИТЕ КАЈ ПРИПАДНИЦИТЕ НА РАЗЛИЧНИ ГЕНЕРАЦИСКИ ГРУПИ.....	72
4.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ И НИВНИ СТАВОВИ ВО ОДНОС НА ПРОМЕНАТА.....	76
4.2. РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ ГЕНЕРАЦИИТЕ ВО ОДНОС НА РАЗЛИЧНИ АСПЕКТИ ВО ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ СРЕДИНИ.....	82
5. КОМУНИКАЦИСКА СТРАТЕГИЈА ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА	85
5.1. НЕКОИ ОД ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА.....	86
5.2. КРЕИРАЊЕ НА КОМУНИКАЦИСКА СТРАТЕГИЈА ПРИ ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА	89
6. КОУЧИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ НИЗ ПРОЦЕСОТ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА	98
6.1. РАЗБИРАЊЕ НА ЦИКЛУСОТ НА ПРОМЕНАТА НА ИНДИВИДУАЛНО НИВО	99
6.2. КОУЧИНГ КОЈ МОТИВИРА ПРОМЕНА.....	102
7. АГЕНТИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА	104
7.1. ШТО ПРЕТСТАВУВА ЕФЕКТИВЕН АГЕНТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОМЕНА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТЕ И КОИ СЕ НЕГОВИТЕ УЛОГИ?	106
7.2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА АГЕНТИТЕ НА ПРОМЕНА	109
7.3. ТИПОЛОГИЈА НА АГЕНТИТЕ НА ПРОМЕНИ.....	110
7.4. КОМПЕТЕНЦИИ НА УСПЕШНИТЕ АГЕНТИ НА ПРОМЕНА.....	111

ЗАКЛУЧОК	114
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	119

ВОВЕД

Светот во 21 век се наоѓа во континуирана и динамична состојба на промена, непредвидливост и неконзистентност. Промената е неизбежна појава во водењето на бизниси, во свет кој е под влијание на забрзан технолошки развој, глобализација и неконзистентни барања од страна на потрошувачите и корисниците. Насекаде и постојано се сретнува констатацијата „работите се менуваат побрзо од кога и да е“, а нашето искуство тоа и го потврдува. Промени во нештата што се случуваат, промени во нештата како се случуваат. Промените во надворешната средина наметнуваат нови барања, постоечките технологии кои се користат во работните процеси застаруваат со зголемена брзина, потребниот сет на компетенции кои треба да ги поседуваат вработените постојано се менува. Во услови на такви осцилации, бизнис организациите мораат да бидат подготвени за брзи и одлучни реакции. Тие постојано го менуваат својот фокус за да преживеат, од моделите на масовно производство за време на индустриската револуција до комплексните информациски системи во време на глобалната економија. Што се случува со вработените кои се заглавени помеѓу сите овие промени? Тие се презаситени, со високо ниво на стрес, низок морал, со желба за движење напред, но со страв кој ги влече назад.

Организациската промена е практика на организацискиот развој. Организацискиот развој е холистички пристап за подобрување на организациската перформанса, процес со широк системски опсег кој и помага на организацијата во постигнувањето на повисока ефективност преку развивање, подобрување, оптимизирање и редизајнирање на нејзините стратегии и структури. Организацискиот развој се користи како концепт во организациите за управување со комплексни и динамични промени, лоцирање на вработените во срцето на организацијата, детерминирање на организациската мисија, визија и стратегија, имплементирање на нови системи и процеси, зајакнување на лидерството и креирање на организациската култура. Организациите во сите индустрии и сектори, имаат тенденција да се менуваат во различни аспекти од своето работење и работните процеси. Тоа е условено од многу влијанија, но некои од најчестите и вообичаени фактори кои поттикнуваат реорганизација се: негативните влијанија и притисоци од надвор и силната амбиција на управувачките структури за развој и нивните планови за иднината (Cascio, 2004). Промената е интегрирана во организацискиот контекст и

на неа не може да се гледа како посебен феномен. Иако, менаџирањето на промените во работните средини е од круцијално значење за успехот на организациите и нивната компететивност, сеуште многу од компаниите се соочуваат со големи предизвици во имплементирањето на промената (Rashid et al. 2004). Не е изненадувачка и појавата на непосакувани резултати кои можат да имаат негативни влијанија врз организацијата на долг рок. Имплементацијата на промената често наидува на резистентност од страна на вработените кои се составен дел на организацијата, а тоа води кон неоптимални резултати. Кога организациите минуваат низ реформи, потребно е да се посвети посебно внимание на вработените и нивните перцепции, со цел соодветно соочување со потенцијалните предизвици, бидејќи промените треба да бидат спроведени од страна на самите вработени.

Науката од полето на менаџментот и организацискиот развој има развиено бројни техники за планирање на промената, како и стратегии кои им се препорачуваат на менаџерските структури во организациите за разгледување и предвидување на последиците, методите и ресурсите потребни за спроведување на посакуваната промена. Но, и покрај тоа, резултатите најчесто се разликуваат од оние кои се посакуваат. Најнепосакувано, промената може да резултира со она кое Forrester (1971) го нарекува контраинтуитивно однесување - обратно од посакуваниот ефект.

ПРВ ДЕЛ

ОДРЕДУВАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ И ВОДЕЧКИТЕ ТЕОРИСКИ ПРИСТАПИ

1. ОДРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА

Промените станаа стил и начин на функционирање на скоро секоја современа организација. Тие претставуваат процес на менување, односно модификување на постоечките организации и нивните компоненти. Трендовите во однос на промените кои се случувале во минатото, индицираат дека стапката на промени сè повеќе ќе се зголемува. Организациската промена укажува на процес во кој организациите ги менуваат своите оперативни методи, технологиите кои ги користат, своите организациски структури и стратегии, од една страна и последиците кои ги носат сите тие промени, од друга страна. Организациската промена вообичаено се случува како реакција или како резултат на екстерен или интерен притисок. Организациските промени имаат свое темпо и динамика на развој. Според современите теории, а и според праксата денес, промените се тие кои ги одржуваат организациите во живот. Промените, а не нивната стабилност, се природна состојба на организациите. Промената е неизбежна појава, а воедно и комплексна, таа ги карактеризира современите организации и затоа најуспешните современи организации истата ја предизвикуваат и посакуваат, а не ја избегнуваат. Промената се случува за да се надминат одредени предизвици или проблеми во организациите и таа често се опишува како процес кој опфаќа измени и дополнувања на организациските цели, работните задачи, технологиите како алатки кои се употребуваат во работниот процес и други сегменти од организацијата. Организациската промена се појавува кога стратегиите, практиките и организациската структура се трансформираат во временска рамка помеѓу две временски точки. Единствено промените овозможуваат креирање на нешто ново, нешто различно и ја одржуваат организацијата во живот. Организациите константно минуваат низ промени, некои од промените се наметнати со намера, во контекст на самиот развој на организацијата, а некои се случуваат сами од себе. Организациите се постојано зафатени со реинженеринг, совладување на нови

технологии и технолошки процеси, процесни и културни промени. Промените го условуваат развојот на организациите, а понекогаш се и причина за нивно пропаѓање.

Последните години бележат трансформации во сите аспекти на бизнис опкружувањето. Како најчести поттикнувачи на организациските промени се среќаваат економската клима, барањата, однесувањата и очекувањата од страна на потрошувачите и клиентите, новите технологии кои го афектираат секој сегмент од живеењето, експанзијата на конкуренцијата, новите законски прописи и регулативи и голем број други фактори. Поради динамиката на случувањата во сите овие сегменти, организациите се соочуваат со потребата од развивање на интервентни стратегии, промени во мисиите, структурите, алокацијата на ресурсите и човечките интеракции. Се што е поврзано со организациската промена се однесува на ревизија и модификација на структурите и бизнис процесите во организацијата. Промените не се локализирани на една индустрија, сектор или географско поднебје. Тие ги афектираат сите вклучени страни во сите индустрии и сектори во сите делови на светот. Некои од промените се случуваат по природен тек, како логичен органски организациски развој, односно продолжение на настаните и случувањата од минатото. Други пак, имаат принуден карактер и ја менуваат комплетната природа на организацијата и интеракциите на луѓето во неа. Во некои од најочигледните промени се вклучуваат:

- глобализацијата;
- брзината на комуникациите;
- експанзијата на пазарите;
- техничките иновации во производите и услугите;
- диверзификацијата на работната сила.

Иницијативите за промена во рамките на организациите, најчесто доаѓаат од врвот. Најзначајна улога во спознавањето на потребата за промена, дефинирање на процесните фази и нејзиното спроведување, игра менаџментот на организацијата, па затоа тој треба да поседува способности за управување со промените. Дијагностицирањето на видот на промените кои ѝ се потребни на организација зависи од индивидуалните перцепции и перспективи на менаџмент структурите во неа. На пример, менаџер кој има технолошка позадина во својата експертиза би иницирал промени во системите, софтверските и хардверските решенија и алатки кои се

користат. Менаџерите со поширок опсег на одговорности скоро секогаш ќе воочуваат потреба за промена во организациските структури и стратегии, додека оперативните менаџери би ги менувале процесите. Но, скоро секогаш во иницијативите за промена треба да се одбира холистичкиот пристап бидејќи промената е комплексен и интригантен феномен чии последици се тешко предвидливи. Некои од вообичаените промени, со чести преклопувања, кои се иницираат во организациите се: промени во мисијата и стратегијата на компанијата, односно во нејзините цели и плановите за нивно остварување. Промените во мисијата и стратегијата секогаш ги афектираат сите останати сегменти од компанијата. Понатаму, честопати се случуваат и промени во политиките поврзани со законската легислатива кои се обврзувачки и тие промени скоро секогаш се непосакувани. Како чести организациски промени можат да се издвојат и промени во организациските структури и хиерархиите во компанијата кои ги дефинираат најголемиот дел од работни позиции, нивните одговорности и задолженија, како би можело да се обезбеди задоволување на основните работни процеси. Се случуваат промени и во самите процеси, па дури и на редовна база. Многубројни се и промените во однос на човечките ресурси (вработувања, отпуштања, едукација на вработени, доделување на нови улоги и одговорности, итн.), најчесто поради вообичаената флукуација на вработените која е посебно карактеристична за современите трендови на пазарите на труд. Вреди да се споменат и промените во производите и услугите, промените во знаењата и вештините кои треба да се поседуваат од страна на вработените, промените во технологиите кои се користат, автоматизацијата и дигитализацијата на процесите. Промена во било кој аспект на организацијата катализира и промени во организациската култура бидејќи таа ги моделира перцепциите, ставовите, верувањата и вредностите кои ја карактеризираат компанијата и директно влијае на продуктивноста, иновативноста, креативноста, посветеноста и мотивацијата на вработените. Иницијативите за промена се случуваат кога постои некаква струја во вид на притисок, дури и ако е суптилен. Од суштинско значење е управувачките структури, освен знаење, да поседуваат и вештини за управување со промените. Вредноста на една организација во денешно време не се огледува преку нејзината долговечност, туку преку нејзината способност да се менува и да им пркоси на промените.

Организациска подготвеност за промена

Проценката на организациската подготвеност за промена треба да биде составена од анализи спроведени на индивидуално и на организациско ниво (Rusly et al. 2011). Организациската подготвеност за промена вклучува јасно разбирање на целите на промената, менаџерска поддршка на процесот, јасна комуникација и соодветна едукација на вработените, со интенција вработените да добијат свест за тоа што и како треба да преземат за да се стекнат со знаења и способности потребни за промената. Доколку тоа е предвидено и обезбедено, вработените можат да бидат позитивно заинтересирани и ангажирани околу промената. Позитивниот одговор на промената се должи на знаења и развиени способности кај вработените, информациите кои се искомунцирани со нив, признанија и награди за нивното учество во спроведување на промената. Од најголемо значење е заедничката визија, која треба да е во иста насока и кај менаџментот и кај вработените.

Подготвеноста за промена на индивидуално ниво е во зависност од контекстот и средината во која се случува промената. Организациските процеси и политики мора да се прилагодени на иницијативата за воведување на промена. Подготвеноста за промена претставува веќе развиена свест дека процесот на воведување на промена треба да се прифати и се појавува кога вработените ја разбираат и веруваат во потребата за промена (Seijts & Roberts 2011). Подготвеноста за промена се дефинира како когнитивна евалуација од страна на членот на организацијата, која носи кон негова подготвеност да ја подржи иницијативата за промена (Armenakis et al. 1993). Следен чекор е посветеноста за промената, која се дефинира како начин на размислување кои го насочуваат членот на организацијата кон низа активности потребни за успешно имплементирање на иницијативата за промена (Herscovitch & Meyer, 2002). Индивидуалната подготвеност на членовите на организацијата е под влијание на довербата која тие ја имаат во менаџментот на организацијата и организациската способност за промена (Vakola, 2014). Ако организацијата не е подготвена за промена, некои од нејзините членови можат да развијат активна или пасивна резистентност кон промената (Vakola, 2014). Постои генерално гледиште дека луѓето вообичаено не ги сакаат промените (Seijts & Roberts, 2011), но многу од луѓето всушност не ја сакаат неизвесноста која може да произлезе од недостатокот на информации поврзани со потребата и целта на промената и како таа ќе влијае на нив.

Клучната улога на менаџментот во процесот на креирање клима на подготвеност за промена е да ги убеди вработените дека воведувањето на потенцијалната промена е неопходно и да им го доближи процесот и очекуваните резултати, како и влијанието кое промената ќе го има (Seijts & Roberts, 2011). Ако организацијата не е подготвена за промена на сите нејзини нивоа, не може да се очекува од нејзините вработени да се заложат за неа.

2. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Иако за организациските промени постојат многу различни теории и концепти, нивна класификација според одредени критериуми помага во разбирањето на поделбата на организациските промени.

2.1. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД ЦЕЛТА (ПРИЧИНАТА)

Целта на промената и нејзината причина се два критериуми кои се преклопуваат меѓусебно и во нивното одредување постои една заедничка појдовна точка, а тоа е прашањето „Зошто организацијата се менува?“. Според овој критериум на класификација, постојат две основни категории на организациски промени: организациско приспособување, односно организациска адаптација и организациски развој (Robertson, 1997). Основните разлики помеѓу организациската адаптација и организацискиот развој се прикажани во следнава табела (Табела 1):

Табела 1: Суштински разлики помеѓу организациската адаптација и организацискиот развој

Критериум	Организациска адаптација (екстерен двигател)	Организациски развој (интерен двигател)
Основна суштина на промената	Приспособување на опкружувањето	Развој на компетенции и иновации
Цел на промената	Подобрување на перформансата	Развој на компетенции
Извор на промената	Опкружување	Организацијата, менаџментот
Двигател на промената	Екстерен фактор: промени во опкружувањето	Интерен фактор: креативност, иновација,
Улога на менаџментот	Пасивна, Реактивна	Активна, Проактивна

Организациско приспособување, односно организациска адаптација има за цел да ја приспособи организацијата кон промените кои се појавуваат и случуваат во

нејзината непосредна средина и тука основната причина претставува екстерен фактор. За опстанок на секоја организација, потребно е нејзино усогласување со надворешната средина во која егзистира. Надворешните фактори како двигатели се фреквентни и тие претставуваат опасност по усогласувањето помеѓу организацијата и нејзината средина. Со цел да се воспостави и одржи усогласеноста, организацијата мора да се менува и да се прилагодува на екстерните фактори и на тој начин да го обезбеди потребното ниво на перформанса.

Адаптивните промени се наметнати и во нивниот случај не постои многу простор за иницијативи и иновативни предлози и решенија од страна на менаџментот на компанијата. Менаџментот треба навремено да ја препознае потребата за промена и брзо да реагира за нејзино спроведување. Најуспешните менаџери иницираат промени уште пред да се појават причините за промена.

Организацискиот развој има за цел да ја унапреди компетентноста на организацијата и неговиот основен фактор има интерна природа. Основните двигатели на ваквите организациски промени се идеите, знаењето, мотивацијата и иницијативите на вработените во самата организација. Промените при организацискиот развој не се случуваат кога организацијата е принудена на адаптација на средината, туку тогаш кога се менуваат идеите и меѓусебните односи на вработените во организацијата што резултира со промена на самата организација. Со промената, вработените кои се дел од организацијата ги задоволуваат своите потреби и апетити за професионален развој, развој на своите способности и потенцијали. На тој начин се создава повисоко ниво на компетентност, умешност и способност и на самата организација. Оваа категорија на промени во целост зависи од менаџментот и вработените во организацијата.

2.2. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД КАРАКТЕРОТ

Оваа класификација се базира на прашањето: „Како се менува организацијата?“ и според неа, организацијата може да се менува по *длабочина*, по *ширина* и по *брзината на промената* (Robertson, 1997).

Според *длабочината* промените можат да бидат плиткы и радикални (длабоки). Плитките промени не ги зафаќаат клучните компонентни на

организацијата, туку на промената се подложни некои од нејзините периферни компоненти кои не се од витално значење за нејзиниот идентитет, опстанок и развој. За разлика од плитиките, радикалните промени се карактеризираат со промена на клучните организациски компоненти, тие внесуваат висок степен на новини и иновации со што се менува и самиот организациски идентитет и нејзината култура.

Според *ширината*, промените се делат на тесни, односно парцијални и широки т.е. сеопфатни. Парцијалните опфаќаат промени во поединечни делови од организацијата, додека широките, сеопфатните, опфаќаат промени во поголеми или во сите нејзини сегменти. Ширината на промената е во причинско-последична врска со длабочината на промената. Радикалните и длабоки промени подразбираат истовремено менување на поголеми или на сите делови од организацијата, додека плитките промени можат да се спроведуваат парцијално и изолирано од промени во останатите делови од организацијата.

Според *брзината*, односно интензитетот, промените се делат на еволуциски (спори, промени со слаб интензитет) и револуциски (брзи, со висок интензитет). Еволуциските се случуваат во периоди со временски паузи, секвенцијално една по друга, без меѓусебно преклопување. Секоја промена се надоврзува на предходната, па потребен е поголем временски период за да се случат и осетат позначајни, тектонски организациски промени. За разлика од нив, револуциските промени имаат висок интензитет и се случуваат во краток временски период. Истовремено се менуваат повеќе организациски компоненти и во релативно кус временски интервал се случуваат промени од витално значење. Тие не се надоврзуваат на некоја предходна промена.

2.3. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД СОДРЖИНАТА

Во однос на тоа кој сегмент од организацијата се менува, се разликуваат промени според содржината на компонентата која се менува и промени кои се основаат на дихотомијата помеѓу статичните и динамичните компоненти на организацијата. Во однос на содржината на компонентите кои се менуваат, промените се формални (тврди) и неформални (меки). Кога критериумот е дихотомијата помеѓу статичните и динамичните компоненти, статичните елементи се структурите, и тоа

формалните и неформалните, а динамични компоненти се процесите, и формалните и неформалните. Со комбинирање на поделбите во оваа класификација се добиваат четири основни елементи на организацијата кои можат да бидат објект на организациската промена (Табела 2).

Табела 2: Класификација на промените според содржината

	Формални (тврди) компоненти	Неформални (меки) компоненти
Статични варијабли: системи и структури	Организациски дизајн: организациска структура, системи	Однесување: култура, неформални групи, управувачки структури
Динамични варијабли: процеси	Организациски процеси	Интерперсонални процеси: групни процеси, водство, конфликти, комуникација

а) Формалната статична компонента на организациите е *организацискиот дизајн* кој се состои од организациските структури и системи. *Организациската структура* опфаќа стабилен модел на интеракција и односи помеѓу поединци и групи во рамките на организацијата. Формалната организациска структура е пропишана и вообичаено е графички претставена со организациска шема. За утврдување на организациската шема, важно е групирањето на организациските единици по процеси, поделбата на трудот, делегирање на авторитет, моќ на одлучување, координација. *Организациските системи* се состојат од формално пропишаните односи помеѓу организациските единици. Тие ги пропишуваат улогите, одговорностите и овластувањата на поединците и групите во организацијата. Најзначајни организациски системи се: системот на планирање и контрола, информацискиот систем и системот на управување со човечките ресурси.

б) Неформалните статични компоненти на организациите ги претставуваат сите оние интеракции помеѓу вработените кои не се формално регулирани. Невозможно е да се дефинираат, ниту да се контролираат сите интеракции кои се

остваруваат помеѓу вработените во организацијата. Во неформални статички компоненти спаѓаат: структурите на моќ, организациската култура и неформалните групи во организацијата.

в) Формалната динамична компонента ги опфаќа *органizaциските процеси*. Процесите се дефинираат како одреден тек на активности, чекори и фази преку кои одредени инпути се трансформираат во одредени аутпути. И оваа компонента може да добие формална и неформална димензија. Формалната динамична компонента ја сочинуваат работните процеси, а неформалната ја сочинуваат сите индивидуални и интерперсонални процеси. Работните процеси ги креираат аутпутите и се дефинираат како збир од меѓусебно поврзани активности кои се иницираат од одредена активност, односно случување. Со промената во начинот на организирање на активностите многу поедноставно се постигнува редизајнирање на работните процеси наместо преку реструктурирање, односно преку промена на формалната статична компонента, затоа што работните процеси ги креираат резултатите и аутпутите, додека структурата и системите претставуваат само рамка низ која течат процесите.

г) Неформалната динамична компонента ги опфаќа процесите кои резултираат од интеракцијата на членовите на организацијата. Тие процеси можат да бидат индивидуални, интерперсонални и организациски, како што се на пример: мотивацијата, учењето, конфликтите, лидерството итн. Работните процеси во значаен процентуален однос зависат од неформалните процеси, однесувањата и организациската култура. Постојат чести примери кога одреден работен процес е засегнат или нарушен поради тоа што засегнатите страни, односно учесниците во самиот процес практикуваат неадекватни или непрофесионални интерперсонални односи едни кон други.

И покрај тоа што се прикажани вкупно четири компоненти, во теориската литература на тема организациски промени, најчесто се среќаваат следниве три најзначајни компоненти: организацискиот дизајн (структурата и системите), организациското однесување и работните процеси.

2.4. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД ОСТАНАТИ КРИТЕРИУМИ

Постојат и некои други критериуми според кои можеме да ги класифицираме организациските промени: детерминантата, времето во кое се случуваат, нивото на кое се случуваат и стилот на водството.

Според *детерминантата*, промените се категоризираат во спонтани и планирани. Спонтаните се јавуваат како реакција на организацијата на промени во надворешната средина. Тие се случуваат на несвесно ниво и без водство од страна на менаџментот на организацијата. Планираните промени се случуваат свесно и планирано од страна на управувачките структури.

Според *временскиот контекст*, промените се поделени на антиципативни и реактивни. Антиципативните се планирани и се случуваат кога организацијата се наоѓа во стабилна и природна состојба, без (реална и видлива) криза, вообичаено уште пред дејството на причината која иницира промена. Тие се испланирани и однапред спроведени од страна на менаџментот пред појавата на причината за промената. Реактивните промени се случуваат како реакција на организацијата при појава на криза, која предизвикала неусогласеност помеѓу самата организација и нејзиното опкружување, или помеѓу организацијата и некој од нејзините сегменти. Овие промени можат да бидат и спонтани и планирани.

Во однос на *опсегот на случувањата*, организациските промени можат да бидат на ниво на поединец, група, цела организација или на ниво на популација дисперзирана во повеќе организации. На ниво на поединец, можат да ги опфатат формалните компоненти (описот на работното место односно дизајнот на работната позиција) и неформалните компоненти (мотивацијата, учењето). На ниво на група, промените можат да се однесуваат на една група, формална (органizaциска единица, служба, сектор) или неформална. Промените можат да ги зафатат вработените на ниво на цела организација или цела популација на одредена професија дисперзирана во повеќе организации.

Класификацијата на промените според *стилот на водството*, односно менаџирањето, се состои од нивна поделба на директивни и партиципативни. Поделбата се основа на улогата која ја има лидерството и останатото членство на организацијата во процесот на самата промена (Табела 3).

Директивниот стил на водство за време на организациските промени укажува на тоа дека тие се случуваат хиерархиски вертикално, од врвот кон долу. Лидерот ги планира и води промените и е фокусиран на задачата, односно на целта, а вработениот само слепо го прати и ги спроведува неговите идеи и насоки. Во ваквиот процес на промена, екстерните консултанти во вид на Агенти на промена го нудат само своето знаење и експертиза во вид на информации кои лидерот и вработениот не ги поседуваат. Директивниот стил овозможува побрзо спроведување на промените, но предизвикува појава на посилен отпор и предизвици при имплементирањето и менаџирањето на промената. Овој стил на менаџирање на промената треба да се применува само во услови на недостаток на време, во услови на големи и длабоки кризи и промени во надворешната средина кои имаат голем интензитет.

Партиципативниот стил на водство за време на организациските промени се фокусира на луѓето и на човечкиот фактор, а не на задачите. Тука вработените се клучен фактор во менаџирањето на промената, тие се вклучени како во спроведувањето, така и во планирањето. Лидерот има улога на ментор и мотиватор.

Табела 3: Класификација на промените според стилот на водството

Критериум	Директивни	Партиципативни
Насока на промената	Од врвот, кон долу	Од долу, кон врвот
Улога на лидерството	Визионер и планер	Ментор, мотиватор и фасилитатор
Улога на вработените	Извршители	Креатори и извршители
Содржина на промената	Статични и формални: структура, системи, работни процеси	Динамични и неформални: култура и неформални процеси
Фокус на промената	Целта, задачата	Луѓето
Улога на консултантот (Агентот на промената)	Експерт	Фасилитатор

3. ТЕОРИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Менаџментот на организациските промени е релативно нова дисциплина која се базира на разни испреплетени концепти и теории кои ја гледаат и ја објаснуваат промената од различни перспективи. Тоа се всушност теории на различни видови организациски промени. Секоја од нив дава посебна димензија на промената.

3.1. ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ

Поимот за организациски развој е прва теориска рамка која овозможува проучување на организациската промена во современиот менаџмент, која се појавила во 40-тите години на 20 век. Еден од најзначајните основачи на концептот на организацискиот развој е Курт Левин, германско-американски психолог, познат како еден од модерните пионери на социјалната, организациска и применета психологија во САД. Организацискиот развој се дефинира како збир на теории, вредности, стратегии и техники кои се базираат на науката за човечкото однесување, насочени кон планираните промени во организациите, со цел да се овозможи индивидуален развој на членовите на организацијата, како и зголемување на нејзината перформанса преку промена во однесувањето на членовите на организацијата на нивните работни места. Според оваа теорија, социјалните норми и навиките на луѓето можат да се менуваат во три фази: одмрзнување, движење (промена) и замрзнување.

Одмрзнувањето е првата фаза на подготовки за промена. Во оваа фаза важно е зголемување на мотивацијата кај извршителите кои треба да ја спроведат промената. Кај нив треба да се развијат и соодветни способности кои ќе го овозможат спроведувањето на промената. Извршител може да биде поединец, група или цела организација. Исто како и кај готвењето, оброкот кој бил смрзнат треба да биде одмрзнат пред неговата употреба. Пред имплементирањето на промената, потребно е одмрзнување на постоечката состојба. Бидејќи многу од луѓето имаат природна тенденција да развиваат отпор кон промената, фазата на одмрзнување има за цел да развие свест дека постоечкиот степен на прифаќање, односно status quo состојбата ја попречува функционалноста на организацијата во некој од нејзините сегменти. Постоечките образци на размислувања, перцепции и однесувања, постоечките процеси, луѓето и организациските структури мораат да бидат внимателно проценети

како би се идентификувало кој аспект е потребно да се промени, со цел организацијата да ја достигне и одржи својата конкурентност на пазарот. Во оваа фаза најзначајна е комуникацијата. Со помош на нејзината моќ, на вработените им се обезбедуваат информации за промената што следи, нејзината цел и влијанието кое таа ќе го има. Колку повеќе информации им се достапни директно на вработените и колку повеќе тие ја чувствуваат потребата и ургентноста од воведувањето на промената, толку помотивирани ќе бидат за истата.

Фазата на движење (промена) подразбира спроведување на ефективна промена преку извршување на соодветна интервенција. Тука, кога свеста за промена кај вработените е веќе во „одмрзната“ состојба, тие се подготвени за преземање на следните чекори. Промената е процес во кој организацијата треба да направи транзиција од една во друга состојба. Токму овој чекор на преминување од една во друга состојба е тој чекор на транзиција, односно движење кое претставува имплементација на промената. Тоа е чекорот кој означува дека промената е реална. Токму во овој чекор, луѓето најмногу се борат со новата реалност. Овој период се карактеризира со непредвидливост, страв и чувство на непремостливост. За време на чекорот на менување, луѓето започнуваат со учење на новите однесувања, начини на комуникација, процеси и начин на размислување. Тука се формираат нови ставови и нови перцепции. Колку подобро се подготвени за овој чекор, толку полесно го совладуваат. Затоа е потребно да им се обезбеди соодветна комуникација, едукација, поддршка и време потребно за навикнување на изменетите услови. Промената е процес кој треба да биде испланиран и воведен, внимателно и соодветно. Во самата фаза на промена, вработените треба да бидат континуирано потсетувани за целта на промената.

Фазата на замрзнување ја претставува стабилизација на организацијата во новата променета состојба. Во оваа фаза, за обезбедување на поголема ефикасност, се случува стабилизација на системот кој се променил. Таа опфаќа: стабилизација на промената, следење и контрола на промената. Замрзнувањето подразбира преобразба на новите образци на однесување во вредносен систем на организацијата, во нејзини норми, правила, политики и процедури преку различни организациски методи и механизми. Оваа фаза овозможува она што е научено, поставено и проектирано, да биде и практично применето и реализирано. Не е доволно само да се познаваат новите работни процедури, методи и постапки, туку потребна е и нивна интеграција во

секојдневните рутински однесувања. Структурите на управување, менаџментот и лидерството во организацијата, мора да најдат начин да ги убедат и оние тврдокорните меѓу вработените во позитивните ефекти на промената.

Најзначајните активности на организацискиот развој се интервенциите. Интервенциите се збир на структурирани активности преземени со цел иницирање на посакуваните промени во организацијата. Постојат голем број на различни интервенции за чија имплементација е потребно да се поседува соодветно знаење и вештини, особено во делот на интерперсоналните односи. Интервенциите при организацискиот развој можат да се категоризираат во четири поголеми групи (French, 1999):

- 1) Креирање на тимови и интергрупни интервенции (промени во интерперсоналните процеси на групно и интергрупно ниво);
- 2) Интервенции во човечките ресурси (промени во системите на менаџментот на човечките ресурси преку промени во системот на наградување, кариерниот развој итн.);
- 3) Техноструктурални интервенции (промени во формалните компоненти како што се редизајнирање на работните позиции, редизајнирање на организациската структура итн.);
- 4) Системски интервенции (промени во меѓучовечките процеси на ниво на организација: состаноци за конфронтации, повратна информација за резултатите, истражувања за одредување на задоволството и мотивацијата итн.).

3.2. ТЕОРИЈА НА СТРАТЕШКИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Оваа теорија е најзначајна теорија на организациските промени и се состои од низа концепти. Во нејзините рамки, организациската промена се третира како организациско приспособување на промените кон надворешната средина. Приспособувањето се врши преку сеопфатни, радикални и револуциски промени во организациските стратегии, а тоа може да се случи само кога членовите на самата организација го менуваат начинот на кој го разбираат околниот свет, односно ги менуваат веќе постоечките перспективи.

Перцепцијата, интерпретацијата и стекнувањето на знаења за светот и околностите е овозможено со помош на когнитивните процеси. Во концептот на радикалните и сеопфатни промени се вклучени интерпретативни шеми, а трансформацијата се врши кога надворешните фактори и промени ќе предизвикаат промена на интерпретативните шеми на членовите на организацијата. Од промена во интерпретативните шеми произлегуваат промени во однесувањата, а потоа и промени во структурите. Стратешките промени подразбираат промени во сите компоненти и делови на организацијата, истовремено. Меѓусебната поврзаност на организациските компоненти условуваат радикални и сеопфатни промени. Програмата за стратешка организациската промена се состои од неколку основни карактеристики: содржина, активности, процес и последици.

Содржината ги опфаќа промените во структурите, културата и процесите. Со трансформацијата се менуваат сите постоечки организациски содржини.

Во *активности* спаѓаат визијата, нејзино прифаќање и институционализација на промената. Креирање на визијата има клучно значење бидејќи новата визија е основа за рedefинирање на мисијата и организациската стратегија.

Процесот е начинот на кој менаџментот ја спроведува промената, односно моделот по кој се одвива процесот на организациската промена. Според Котеровиот модел, процесот на организациска трансформација се состои од осум чекори (Kotter, 1999):

- Создавање на чувство на итност и неопходност, креирање на свест дека промената е од витално значење;
- Креирање на моќни управувачки коалиции со заедничка визија за промената;
- Креирање визија;
- Комуницирање на визијата која треба да биде прифатена од сите учесници, односно вработени;
- Вклучување на другите во спроведувањето на визијата;
- Планирање и креирање на краткорочни цели;
- Институционализација на новиот пристап на работење во организациската култура.

Последиците од промената или од организациската трансформација се тешко предвидливи. Трансформацијата е успешна кога организацијата успеала да ја надмине кризата и настапила фазата на стабилизација.

Според концептот на Милс (Milles, 1999), лидерите на организациската промена имаат задачи групирани во следниве четири групи:

- Генерирање енергија за промена преку конфронтирање на вработените со реалноста и моделирање на посакуваното однесување;
- Развој на визија и модел на бизнис преку фокусирање на неколку најзначајни иницијативи;
- Усогласување на организацијата со култура која ќе овозможи спроведување на промената;
- Креирање на планови за промената пропратено со создавање на тимови и структури за спроведување на промената.

3.3. ЗГАСНУВАЊЕ (ПРОПАЃАЊЕ), НАМАЛУВАЊЕ И ПРЕСВРТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Причините за *пропаѓањето* на организацијата се многу помалку истражувани. Пропаѓање на една организација подразбира смалување на нејзините ресурси и капацитети како резултат на нејзино несоодветно прилагодување на надворешните фактори и промените во опкружувањето. Причините можат да бидат интерни и екстерни. Некои од најактуелните интерни причини се: авторитарни организации управувани од еден човек, неефикасно оперативно управување, високи трошоци, големи проекти итн. Како најзначајни екстерни фактори се сретнуваат: економски промени, технолошки промени, пазарни промени итн. Во време на криза, организациите не се фокусирани на долгорочни планови и стратегии, кај вработени се зголемува отпорот кон промени, се зголемува притисокот и незадоволството, добрите вработени ја напуштаат организацијата. Во такви услови, управувачката структура принудено се одлучува на автократен стил на управување, што пак води кон сè поголемо незадоволство, поголем стрес, негативни реакции и други непосакувани манифестации.

Стратегијата на пресврт на организацијата се дефинира како збир од управувачки активности и одлуки со кои се воведува промената во насока на спречување на процесот на пропаѓање и закрепнување на организацијата. Тука се опфатени стратегии на претприемништво и стратегии на ефикасност. Претприемачките стратегии се со екстерен карактер и опфаќаат генерирање на приход и рефокусирање на производите и пазарите, додека оние кои се фокусирани на ефикасност се со интерен карактер и вклучуваат политики на штедење, редуцирање на капиталот, смалување на трошоци.

Намалување на организацијата подразбира планско намалување на нејзината големина преку намалување на бројот на работни позиции и/или намалување на бројот на вработени. Намалувањето на организацијата е поширок поим од поимот отпуштање на работната сила, бидејќи освен бројот на вработени, се намалува и бројот на работни места, бројот на хиерархиски нивоа и бројот на организациските единици. Со тоа се редизајнира организациската структура, се поедноставува самата организација за да се добие оптимизирана и поквалитетно организирана организација.

Некои позначајни фактори кои влијаат на квалитетното спроведување на стратегијата за намалување на организацијата се следниве:

- Концептот на компетентност (големите организации кои се карактеризирале со различни професионални профили и непотребно голем број на организациски единици се враќаат и се фокусираат на својата базична компетентност);
- Трендови во структурите на менаџмент (имитацијата на другите со цел да се биде актуелен и во тренд помага во спроведување на промените);
- Притисок од надворешната средина;
- Интерорганзациско учење (трансфер на знаења, чести интеракции на менаџментот со надворешни консултанти кои на слични организации им нудат исти модели за намалување на организацијата).

3.4. ИНСТИТУЦИОНАЛНА ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Според институционалната теорија, организацијата и нејзиниот начин на функционирање се основаат на идеи и правила кои се појавиле и постојат надвор од нејзините рамки, односно во нејзиното институционално опкружување (Meyer, 1997). Институционалното опкружување ги подразбира сите институции и организации кои

учествуваат во креирањето и структурирањето на организациските компоненти. Тие институции и организации подразбираат креирање на идеални образци или модели на организирање и функционирање на организации кои ѝ припаѓаат на одредена индустрија, односно сектор. Со промени во институционалното опкружување, се менува и идеалниот образец на функционирањето и на него мора да се прилагодат сите организации во одредената индустрија или сектор. За спроведувањето на промени треба да постои:

- Интерес за промени;
- Вредносен систем на реформи;
- Моќ за промени;
- Свест за тоа кој е посакуваниот модел на организација.

3.5. ТЕОРИИ НА ЖИВОТЕН ЦИКЛУС НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Овие теории ги објаснуваат организациските промени како природен циклус и како нејзини развојни фази. Тие опфаќаат постепени (еволутивни или развојни) и радикални промени како компоненти од природниот животен циклус на организацијата. Постепени (инкрементални) промени се оние промени кои резултираат со константен прираст на ефективност и ефикасноста, односно доведуваат до константни подобрувања во кратки временски интервали. Зборот инкрементален доаѓа од латинскиот збор *incrementum* што значи пораст, прираст, растење, напредување.

Претпоставките на теориите на животниот циклус на организациите се следниве:

- Организациските промени се иницирани од интерни причинители (минувајќи низ животните фази, промените се неизбежни, бидејќи организациите созреваат и растат како и човекот);
- Текот на организациските промени во текот на животниот циклус е однапред зададен (слично како и кај човекот, каде промените во неговиот развој се однапред утврдени со некој генетски код);
- Сите организации поминуваат низ слични организациски фази, соочувајќи се со слични проблеми, доживувајќи слични промени;

- Фазите во животниот циклус на организациите се секвенционални (се одвиваат една по друга, без промена во редоследот, односно не можат да се прескокнуваат);
- Промените во текот на животниот циклус се кумулативни (секоја следна фаза се надоврзува на промените настанати во предходната фаза).

3.6. ТЕОРИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ПРИЛАГОДУВАЊЕ

Во фокусот на овие теории се наоѓа адаптацијата на организацијата на надворешното опкружување, односно на промените во околината. Многу повеќе пробуваат да го објаснат процесот на промени наместо да обезбедат практики и препораки за надминување на предизвиците. Самите промени се гледаат низ призма на импровизирани приспособувања од страна на членовите на една организација кон случувањата во околината и рационалната желба на раководството да се адаптира на променетите услови на што е можно побезболан начин. На овој начин се овозможува само полесно и побрзо извршување на вообичаените задачи и се внесува само значително мал степен на новитети во постоечката состојба.

3.7. МЕНАЏМЕНТ НА ЦЕЛОСЕН КВАЛИТЕТ

Менаџмент на целосен квалитет (Total Quality Management - TQM) подразбира континуирано унапредување на организацијата преку постепени, парцијални и еволутивни промени. Во основата на оваа теорија се наоѓа јапонската организациска филозофија Каизен, која означува постепено, секојдневно и континуирано унапредување на процесите во мали чекори. Концептот се основа на бихејвиористичкиот пристап на менаџирање преку обликување на однесувањето кај вработените. Според овој концепт, сите вработени се вклучени во процесот на подобрување на квалитетот и даваат свој придонес во решавањето на предизвиците и унапредување на процесите. Носители на задачите се топ и средниот менаџмент во организацијата, експертите за квалитет и специјално формирани тимови.

Културата која го подржува системот за квалитет се основа на следниве претпоставки:

- Претпоставки за квалитетот (трошоците за лош квалитет се многу поголеми од трошоците за развојните процеси кои би обезбедиле подобар квалитет);
- Претпоставки за луѓето (наместо закани и казни, потребно е да се афирмираат иницијативи, учење и промени);
- Претпоставки за организацијата (организацијата треба да биде систем кој се состои од меѓуфункционални тимови со отворени граници и интеракции);
- Претпоставки за менаџментот (претпоставките за квалитетот, луѓето и организацијата мораат да бидат вклучени во вредносниот систем и менталната мапа на менаџмент структурите).

Во TQM се користат одредени техники за унапредување на процесите:

- Бенчмаркинг (Benchmarking – систематско споредување на квалитетот на процесите со процесите во најдобро организираните организации и унапредување на процесите во таа насока);
- Брејнсторминг (Brainstorming - генерирање на креативни решенија на проблемите);
- Дијаграм на коска од риба (fishbone diagram - идентификување на причината за проблемот и недостатоците на процесите).

TQM е сличен на реинженерингот, а од него се разликува по тоа што не го преиспитува она што се случува во организацијата, туку се фокусира на прашањето: Дали тоа што се случува во организацијата може да се прави на подобар начин и како?

3.8. РЕИНЖЕНЕРИНГ НА РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ

Реинженерингот на работните процеси (Business Process Reengineering - BPR) е концепт кој се појавил во 90-тите години на 20 век и во почетокот се карактеризирал со голем успех, па потоа доживеал пад, а во денешни услови е неизвесно во која насока ќе се развива. Тој подразбира фундаментална промена во сфаќањата и дизајнирање на работните процеси со цел да се остварат драматични унапредувања во клучните индикатори на перформансата (Key Performance Indicators – KPIs), како што се трошоците, квалитетот, услугата и брзината (Hammer, 1993). Реинженерингот е процесно ориентиран, се фокусира на процесите, а не на структурите, па така,

организациската конкурентност се постигнува преку соодветни работни процеси. *Работен процес* е збир на активности во кои се користат одредени инпути, со цел да се создаде аутпут кој има одредена вредност за крајниот корисник.

Реинженерингот на работните процеси е пристап на радикалните и револуционерни промени со цел радикални подобрувања на најзначајните параметри како што се брзината, трошоците и квалитетот. Работните процеси можат да бидат непотребно испрекинати, некомплетни, дуплирани, загушени, неоптимизирани итн. Па така, тие се неефикасни и скапи. Со нивно редизајнирање се менуваат структурите, системите и културата. При редизајнот се поаѓа од потребите на корисниците, односно се поаѓа од основното прашање: Кои се главните корисници на процесите и кои се нивните очекувања?

Најголема улога како клучен фактор кој го овозможува радикалното редизајнирање на процесите игра *информациската технологија*. Само со нејзина примена е можно драматично унапредување на квалитетот, брзината и трошоците на организациските процеси. Реинженерингот ги опфаќа следниве фази:

- Визионирање;
- Иницирање на промени;
- Дијагностицирање на процесот кој се редизајнира;
- Редизајн;
- Реконструкција;
- Следење на новиот процес.

4. МЕТОДОЛОШКА РАМКА

4.1. ПРЕДМЕТ НА СЕКУНДАРНАТА АНАЛИЗА

Со години наназад се зборува за тоа дека организацискиот развој се наоѓа на крстосница. Постојат многу истражувања на темата организациска промена и истите нудат голем број на различни пристапи и модели на менаџирање на организацискиот развој чиј составен дел е и промената. Тие најчесто се карактеризираат со различни техники на управување, воведување на нови регулативи и стандарди во процесите, дообразување или преквалификација на работната сила, но скоро секогаш визијата за организациската промена не е сосема јасна. Многу експерти веројатно им помогнале на организациите во соочувањето со промените во различните индустрии, но исто така, многу од нив стануваат и свесни дека концептот на парадигмата на промена се менува.

Во пракса, се појавуваат некои интригирачки прашања: Како да се формулира стратегијата на организациската промена? Како да се обликува процесот на воведување на промената? Како да се направи проценка на подготвеноста за промена? Кои фактори го отежнуваат процесот на воведување на промена? Кои се практиките кои помагаат во процесот на промена? Која е улогата на менаџерот во процесот на воведување на промената?

Актуелноста за изучување и согледување на важноста на оваа проблематика кај нас сè повеќе се зголемува бидејќи темата на организациската промена како дел од организацискиот развој е нова и не постојат доволно систематизирани научни согледувања за истата. Во исто време, непредвидливите околности кои се случуваат со рапидна брзина прават голем притисок врз менаџерските и лидерските структури во сите видови организации, како и на оние организациски сегменти кои се вклучени во процесот на воведување и менаџирање на промената.

4.2. ОПШТИ И ПОСЕБНИ ЦЕЛИ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При едноставно пребарување на интернет, не постојат многу резултати за постоење на научни трудови од областа на менаџмент на организациска промена на нашето географско поднебје, а со посебен осврт на менаџирањето на човечките ресурси кои се дел од организациите кои минуваат низ промени. Тоа укажува на

очигледно отсуство на свест за поголемата слика и за важноста на оваа тема во рамките на организациите, на универзитетите, како и во бизнис истражувачките кругови. Голем дел од анализите спроведени во апликативната работа на неколку реномирани универзитети во светот доаѓаат до одредени наоди со високо ниво на релевантност како примери за солидни практики кои можат да бидат применети од страна на организациите кои имаат аспирации за примена на успешни модели на менаџирање на организациските промени. Се очекува, систематизираните информации во овој труд да го намалат притисокот кој акумулира негативни проценки и проекции за развојниот тек и функционирањето на организациите, воопшто, и социјалниот контекст во истите, посебно. Истите ќе овозможат попрецизна проценка и проекција во мапирањето на екстерните и интерните фактори кои ќе иницираат промена во организациското функционирање. Понатаму, со сигурност би го поедноставиле реинженерингот на организациите на лице место, во истиот момент кога би се соочиле со принудна, односно непланирана промена. Конечната цел е соодветните практики од областа на менаџирањето на организациската промена да допринесат во развојот на компаниите, со обезбедување на релевантна конкурентска предност.

Евидентно е дека сегашните наставни програми на образовните институции од областа на менаџментот на човечките ресурси ја согледуваат потребата од воведување наставни модули кои ја акцентираат важноста на менаџментот на организациската промена. Консултантите и консултантските компании, исто така, се важен сегмент во креирањето на свеста и образците на делување, ориентирани кон менаџментот на промените. Се очекува дека тие се компетентни за зголемување на нивото на свеста за важноста на оваа проблематика. Тоа би опфаќало дефинирање програмски рамки со насоки за паметно инвестирање во сопствените капацитети за следење на глобалните трендови и случувања поврзани со менаџирањето на промените.

Со самата систематизација на знаењата ќе се овозможи пристап до постоечките мислења и ставови за организацискиот развој и организациската промена како научно поле кои придонесува до развивање на прагматични применети пристапи базирани на теориски конструкти и аналитички наоди од соодветната академската област. Кому сè се наменети овие пристапи? Практичните пристапи се наменети за

сите инволвирани страни кои се соочуваат со потребата од инкорпорирање на промена во управување со организациите. Тоа се:

- менаџмент структурите на високо или средно ниво;
- надворешни или внатрешни консултанти за организациски развој;
- професионалци од областа на менаџмент на човечките ресурси;
- професионалци од областа на обучување и развој на вработени и
- други субјекти кои се одговорни за спроведување на конкретен тип на промена во организациска средина.

Во овој труд се дава осврт на неколку процеси кои треба да се спроведат со хронолошки редослед во организацијата, без разлика за која индустрија, сектор или географски регион се работи. Процесите се фази кои треба да бидат примарно спроведени од страна на сите засегнати страни во рамките на организацијата, со цел обезбедување на ефективно решение и одговор на сите потенцијални потешкотии при иницирањето и спроведувањето на промената.

Според временската димензија, истражувањето има современ карактер, бидејќи се однесува на актуелните проблеми и прашања од организацискиот развој во контекст на рапидната глобализација. Но, за да се констатираат сегашните практики, спроведена е анализа на предходни теориски и практични согледувања од аспект на соочувања со многу од аспектите на организациската промена. Исто така, истражувањето има и футуролошка нота, бидејќи преку согледувањето на веќе постоечките информации од областа се оди во насока на прогноза која ќе помогне во идниот развој на практики за менаџмент на промената. Проучувајќи ја организациската промена како еден комплексен феномен, истражувањето опфаќа аспекти од повеќе контактни области од науката и практиката во сфера на бизнис менаџмент, психологија на организации, социологија на труд, микроекономија, глобални студии, трудова медицина и трудово право, па тоа му дава и доза на интердисциплинарен карактер.

Целите на истражувањето се конкретизирани низ неколку задачи:

- Општа задача е да се согледа организациската промена како појава во организацискиот контекст и сегментите од организацијата кои се засегнати при нејзиното воведување;

- Да се согледа на кој начин е потребно да се направи планирањето за спроведување на промената во организациите, односно кои чекори треба да бидат преземени и низ кои фази треба да помине планирањето, пред истата да започне да се воведува;
- Да се согледаат факторите кои доведуваат до појава на страв и развој на резистентност на промената во организациите;
- Да се увиди како различните генерациски групи на вработени реагираат при воведување на организациска промена;
- Да се увиди каква е улогата на менаџерот како двигател на организациската промена, односно неговата улога во олеснувањето на спроведувањето на промената;
- Да се увиди кои се постоечките практики за поддршка на вработените, кои го олеснуваат спроведување на промената;
- Да се увиди која е улогата на Агентот за организациска промена и на кој начин тој го намалува притисокот и негативните влијанија од воведување на организациската промена.

4.2. АНАЛИТИЧКИ НАЦРТ НА ПРОЦЕДУРАТА НА СЕКУНДАРНАТА АНАЛИЗА

Истражувањето опфаќа теоретска анализа на самиот проблем, која се заснова на анализа на секундарна литература (натписи, трудови и дела од областа на организациски развој и менаџирање на организациска промена). Ваквата одлука се должи на теорискиот дефицит во корпусот на спроведени анализи за прашања што се однесуваат на развој на пракса на современи организации, како од аспект на психолошки пристап, така и од аспект на социолошки, економски, правен и интердисциплинарен научен и емпириски пристап.

Табела 4: Аналитички нацрт на квалитативната анализа

<p><i>метода</i></p>	<p>Квалитативен пристап на компаративна анализа, од секундарен тип. Врз основа на мапирање на сличности и разлики во податоците и информациите поврзани со практичното функционирање на концептот на организациска промена, а опфатени во шест различни студии на случај.</p>
<p><i>case studies</i> <i>извори</i></p>	<p>Овој труд е системски подреден на два дела. Поимно-теориски, односно методолошко-индукциски и критички дел. Заради природата на темата и околностите, не е можно да се спроведе квантитативно истражување. Затоа, изборот е на квалитативната процедура. Преку моделирање на основните конструктивни елементи на концептот на организациска промена, но и генерализирање на сличностите и разликите во практиката на функционирање, а содржани во емпирискиот дел од шест case studies се настојува да се дефинира поимниот корпус и основните теориски наоди, како и да се даде критички осврт во контекстуалната анализа на сличностите и разликите. За целите на секундарната анализа, земени се како примарен извор на податоци, следниве наслови:</p> <p>Kars, F. (2016). <i>The aftermath of organizational change: How employee wellbeing and performance are affected and how employability plays a coping role in the negative effects of reorganization in a Dutch public sector organization</i>. Master thesis, Strategic Human Resource Management, Utrecht University School of Governance.</p> <p>Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998). <i>Resistance: a constructive tool for change management</i>. Management Decision, Vol. 36 No. 8, pp. 543-548. https://doi.org/10.1108/00251749810232628</p>

	<p>Trader-Leigh, K. E. (2002). <i>Case study: Identifying resistance in managing change</i>. Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2 pp. 138 – 155. https://doi.org/10.1108/09534810210423044</p> <p>Ludviga, I. & Sennikova I. (2016, May 12–13). <i>Organisational Change: Generational Differences in Reaction and Commitment</i> [Paper presentation]. 9th International Scientific Conference “Business and Management 2016”, Vilnius, Lithuania. https://doi.org/10.3846/bm.2016.10</p> <p>Charrois M. E. (2012). <i>Transtheoretical Model of Intentional Behavior Change</i> The University of Calgary.</p> <p>Klein, M. S. (1996). <i>A management communication strategy for change</i>. Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 2 pp. 32 – 46. https://doi.org/10.1108/09534819610113720</p>
<p><i>процедура и динамика</i></p>	<p>Динамиката на трудот е насочена кон одредување на одговори врзани за клучните истражувачки прашања:</p> <p>Што претставува организациската промена и како таа треба да биде менаџирана?</p> <p>Како се спроведува процесот на планирање на промената?</p> <p>Кои се причините кои доведуваат до појава на резистентност кон промената?</p> <p>Како различните генерации на вработени реагираат на организациската промена?</p> <p>Кои се постоечките практики за менаџирање на промената во организациите? Кои комуникациски практици се користат во менаџирањето на промената?</p> <p>Што претставува ефективен Агент за спроведување на промена во организациите? Кои се неговите улоги?</p>

	Каква е улогата на менаџерот во спроведувањето на организациската промена?
<i>очекувани резултати</i>	Наодите во истражувачкиот извештај содржат дискусија и нотирање на некои поважни аспекти од тезите кои упатуваат на сличностите и разликите од практиката на шест различни модели на case studies.

ВТОР ДЕЛ

СЕКУНДАРНА АНАЛИЗА И КРИТИЧКИ ОСВРТ НА МЕТА ПОДАТОЦИТЕ ОД ШЕСТ CASE STUDIES

1. ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА

Процесот на менаџирање на промената не е едноставен чин, туку секогаш претставува сложен концепт кој се состои од повеќе фази. Промените не можат да бидат воведени по автоматизам, тие можат да бидат спроведени само доколку се исполнети одредени услови. Секој образец на однесување во организацијата е резултат на воспоставување на рамнотежа помеѓу иницијативите за промена од една страна и реакцијата во вид на прифаќање или одбивање, односно отпор од друга страна. Процесот на менаџирање на организациската промена, би требало да се состои од десет чекори:

- 1) иницирање на промената,
- 2) дијагностика на состојбата во која се наоѓа организацијата,
- 3) креирање на визија,
- 4) планирање и организирање на процесите
- 5) мотивирање за промена,
- 6) спроведување на промената,
- 7) управување на структурите на моќ и политиките на организацијата,
- 8) управување со транзицијата на индивидуално ниво,
- 9) стабилизација и
- 10) следење и контрола на променетата состојба.

Помеѓу горенаведените фази постојат и големи преклопувања. Лидерот на промената треба да ги познава фазите, нивниот редослед, нивното траење и нивната содржина. Содржината на фазите може да биде различна во зависност од тоа дали промените се континуални (организациски развој) или дисконтинуални (организациска трансформација). Разликите помеѓу едните и другите се систематизирани во следниот табеларен приказ (Табела 4):

Табела 5: Разлики во менаџирањето на промените при организациски развој и организациска трансформација

Фаза од процесот на менаџирање на промената	Организациски развој (еволутивни, парцијални, постепени, инкрементални промени)	Организациска трансформација (радикални, сеопфатни, револутивни промени)
Иницирање на промената	Кратка инкубација, не постои кризна состојба, се ангажира Агент на промена	Долготрајна инкубација, долготрајна и длабока кризна ситуација, Агент на промената е самиот лидер на организацијата
Дијагноза на состојбата	Формална, долготрајна и развиена, позначајна и од визијата на организацијата	Неформална, краткотрајна, и неразвиена, помалку значајна од визијата
Креирање на визија за новата организација	Планирањето е поважно од визијата, која воопшто не постои или е помалку значајна и недоволно искомунцирана	Визијата е позначајна од планирањето, се комуницира на сите нивоа на организацијата, често и предходи на дијагнозата на состојбата
Планирање и организација на процесот на промена	Детално разработено и развиено, формално	Воопштено, неразвиено, неформално
Мотивација за промената	Помалку значајно и интензивно	Многу значајно, долготрајно и интензивно
Спроведување на промената	Краткотрајно и во еден циклус	Долготрајно, процес од повеќе циклуси каде од големо значење е почетниот успех
Управување со структурите на моќ	Малку значајно и не толку често	Многу значајно и често
Управување на индивидуално ниво	Малку значајно и не толку развиено	Многу значајно, развиено и интензивно
Стабилизација на промената	Краткотрајна и често изостанува	Долготрајна и секогаш присутна
Контрола на промената	Детална, формална	Воопштена, неформална

Иницирање на промената е првиот чекор во процесот на менаџирање на организациската промена. Како би можел да започне процесот на промената, менаџментот на организацијата треба:

- Да ја препознае причината за промената;
- Да развие свест за неопходноста од промена;
- Да создаде желба за спроведување на промената;
- Да донесе одлука за започнување на процесот на промена;
- Да најде и ангажира Агент на промената;
- Да ја дефинира задача на Агентот и да воспостави продуктивен однос со него.

Промените во надворешната средина или промените во самата организација можат да бидат причина за организациската промена. Надворешните фактори на промена можат да доведат до екстерна нестабилност на организацијата, а тоа доведува до несоодветна перформанса на организацијата која не е во рамнотежа со надворешната средина. Оние промени кои се случуваат во внатрешноста на организацијата и кои доведуваат до нејзина внатрешна нестабилност се интерни причинители на организациските промени.

По дејството на причините кои ги иницираат промените, се јавува отпор кон промената од вработените и структурите во организацијата, што условува појава на кризна состојба. Кризата е неопходна за да се случи промената, но таа не смее да биде предлабока. Нејзината појава доведува до појава на свест за елиминирање на причините и факторите кои ја произвеле кризната состојба и од тука се создава енергијата за изведувањето на промената. Менаџментот на организацијата, со своја одлука, ја дефинира причината која довела до промена, областа на промената, нејзината широчина и длабочина, времето на промената и Агентот на промената. Процесот на промена најчесто го води Агент на промена, кој може да биде некој од менаџментот или надворешен експерт. Агент на промената може да биде едно лице или тим.

Дијагноза на состојбата во организацијата започнува по развивањето на свест за нејзината неопходност и по одлуката за спроведување на промената. Оваа активност има за цел да ја утврди состојбата на организацијата и нејзините причини. Утврдувањето на недостатоците и проблемите во организацијата или предизвиците кои доаѓаат однадвор придонесува во создавањето на свест за неопходност од воведување на промена и ја зголемува мотивацијата на вработените и останатите учесници во спроведувањето на промената. За спроведување на дијагнозата на

организацијата се потребни податоци до кои се доаѓа преку следниве методи: интервјуа, прашалници, набљудувања и собирање на секундарни податоци.

Интервјето го карактеризира двонасочна комуникација помеѓу Агентите на промена и членовите на организацијата. На овој начин се обезбедуваат податоци кои ја опишуваат состојбата, податоци кои помагаат во носењето одлуки и во идентификување на емоциите кои владеат помеѓу вработените. Интервјуирањето овозможува длабинско истражување на организацијата што претставува значителна предност на овој метод. Основен недостаток на овој метод е времето кое е потребно за изведување на интервјуата и постоење на можност за добивање на неискрени одговори од интервјуираните лица.

Прашалниците се наменети за собирање на податоци од голем број на вработени во исто време. Предност на прашалниците е собирањето на голем број податоци од голем број на испитаници истовремено, а недостаток е ограниченоста на одговорите и тенденцијата да се даваат одговори кои се сметаат за очекувани и пожелни.

Набљудувањето или опсервација е метод на собирање податоци кој многу се користи и кој е комплементарен со прашалниците и интервјуата. Како метод многу ретко се користи на систематизиран начин. Самото присуство на набљудувачот влијае на однесувањето на оној кој е набљудуван, што е и основен недостаток на набљудувањето. Истотака, резултатите зависат и од перцепцијата на набљудувачот која е условена од неговиот карактер, степенот на развиена свест, неговите ставови и емоции. Предноста на набљудувањето е во тоа што со негово користење може да се дојде до информации и податоци за кои дури и набљудуваниот не е свесен.

Собирање на секундарни податоци се изведува преку актуелните и објективни податоци за функционирање на организацијата. Објективните податоци, како што се податоците за продажбата, ефикасноста на работењето, бројот на вработени, бројот на отсуства на вработените и слично, стануваат секундарни податоци затоа што се наменети за други потреби, а не за дијагноза на состојбата во организацијата. За валидна дијагноза на состојбата и причините на промената, најчесто е потребна комбинација од повеќе методи за собирање на податоци. По собирањето на податоците, тие се обработуваат и се користат за различни методи на анализа.

Креирањето на визија за посакуваната состојба на организацијата е третата фаза во процесот на менаџирање на организациската промена. На основа на

дијагнозата на состојбата и идентификувањето на причините за промена, потребно е да се донесе одлука што, како и кога да се промени. Промената и посакуваната состојба на организацијата се прецизираат низ следните активности: креирање на преелиминарни препораки, давање на повратни информации кон менаџментот, носење на одлуки од страна на менаџментот, креирање на визија за новата организација и ширење на визијата низ организацијата (Jick & Peiperl, 2003).

Креирање на преелиминарни препораки за потребните промени во организацијата и состојбата кон која се цели по спроведување на промената, дефинирање на описот на новата организација. Се дефинира што е потребно и на кој начин да се промени, кога да се спроведе промената и кој ќе ја спроведе истата.

Давање на повратна информација кон менаџментот за дијагностицираната состојба и формулирање на препораки за потребната промена е втората активност во креирање на визијата и планирањето на посакуваната организациска состојба. Со оваа активност се разгледуваат податоците добиени при дијагностицирањето и предложените насоки на промена.

Носењето на одлуки за промената од страна на менаџментот се заснова на предлозите кои ги дал интерниот или екстерниот консултант, Агентот на промените. Одлуката е обврзувачка активност, ако со неа се дефинира што ќе се менува, ако се дефинира рокот потребен за извршување на промената и ако се дефинира кој е одговорен за спроведување на промената.

Креирањето на визија за новата организација има за цел да ги мотивира вработените во организацијата да ги прифатат и спроведат промените. Благодарейќи на визијата, која треба да биде посакувана, конкретна и јасно дефинирана, вработените во организацијата ги разбираат и прифаќаат промените.

Ширењето на визијата во организацијата подразбира комуницирање и запознавање на вработените со визијата и нејзината цел. За нејзино ширење е потребно да се користат сите форми и канали на комуникација во организацијата.

Планирањето и организирањето на процесот на промена има функција да им разјасни на членовите на организацијата што се очекува од нив и на тој начин да се намали неизвесноста во текот на спроведувањето на промената, односно да се намали отпорот кон неа.

Во текот на планирањето на процесот на промена потребно е да се одредат:

- Активностите кои следат;
- Редоследот на активностите и фазите на процесот;
- Одговорните извршувачи на активностите;
- Времето поребно за извршување на активностите;
- Ресурсите кои се потребни за извршување на активностите;
- Контролните параметри за успешноста на процесите.

Истотака, во оваа фаза потребно е да се дефинира:

- Кои активности треба да се преземат и кој е одговорен за нив;
- Кој е одговорен за одредени одлуки;
- Кој е одговорен за одреден сегмент од процесот на промена;
- На кој начин се синхронизирани активностите на повеќе учесници во процесот на промената.

Спроведувањето на промената може да се изведува од страна на вработените во рамките на нивните редовни активности или да се формираат специјализирани тимови. Тимовите можат да бидат поделени во следниве категории: *тим на водство, експертски тим, тим за стимулирање на промените и тим за поддршка.*

Тимот на водство го сочинуваат највисокиот менаџмент во организацијата кој го води процесот на промена на највисоко, стратешко ниво.

Експертскиот тим го сочинуваат специјалисти кои со своето знаење можат да придонесат во решавањето на проблемите и предизвиците. Овој тим ги решава проблемите преку извршување на сложени и комплексни задачи во текот на процесот на промена.

Тимот кој ги стимулира промените треба да е составен од неколку членови со високо развиени интерперсонални вештини. Тие ги поттикнуваат идеите и иницијативите, собираат мислења, мотивираат, решаваат проблеми и конфликти итн.

Тимот за поддршка се формира само доколку постои потреба од таква функција. Овој тим може да биде: тим за комуникации, тим за обука и едукација и тим за финансии. Основната задача на овие тимови е извршување на одредени активности кои даваат поддршка на главните носители и извршувачи на процесот на промена.

Мотивирањето на вработените е многу важна задача без која процесот на промена не е можно да биде спроведен. Неопходно е, пред почетокот на промената, и вработените да бидат мотивирани за процесот, а не само менаџментот на организацијата. Секоја организациска промена подразбира и промена во однесувањата на вработените, во поголем или помал обем. За да може да настапи процесот на промена и за да можат вработените да ги прифатат и спроведат промените, тие мораат да бидат вистински уверени во тоа дека промените водат кон подобри услови за нив, а и за организацијата во која тие работат. Мотивацијата за промените не може да биде наметната, таа мора да се создава. Основната стратегија за мотивација на вработените за промена е во создавањето на клима на незадоволство во однос на постоечката состојба и развој на позитивни очекувања од воведување на промена (Hayes, J., 2002).

Незадоволство од постоечката состојба може да се постигне на следниов начин: информирање за реалната ситуација и перспективите на организацијата, поставување на високи стандарди во однос на перформансата, неприфаќање на постоечките образци на однесување и развој на чувство на вина при состојба на отсуство на промена.

Информирањето за реалната ситуација и перспективите на организацијата подразбира информирање на вработените за сите поединости кои упатуваат на потенцијалните фактори за промена. Подобро информираните вработени за реалната состојба и перспективите на организацијата се помотивирани да ја прифатат и спроведат истата.

Поставувањето на високи стандарди во однос на перформансата и поставување на високи очекувања е уште една стратегија за развивање на незадоволството од постоечката состојба во организацијата. Со менување на критериумите за оценување се покачува и нивото на очекуваната перформанса.

Позитивните очекувања од промената се создаваат со прикажување на визијата на новата организација и развој на позитивни очекувања од новата организација. Основни техники на мотивација се (Carnal, 2003):

- Комуницирање со вработените;
- Информирање на вработените за објективните податоци;
- Формирање тимови и ангажирање на вработените како дел од нив;
- Менување на системот на наградување и оценка на учинокот;

- Менување на системот на планирање;
- Менување на системот на контрола.

Спроведување на промената е клучната фаза во која се носат одлуки кои се применуваат и во пракса, се креираат и спроведуваат решенија на проблеми или се усвојуваат и спроведуваат иницијативи за унапредување. Процесот на спроведување на промената може да се карактеризира со шест основни чекори или активности:

1. Планирање на спроведувањето на промената;
2. Спроведување на промената во првиот циклус;
3. Остварување и искористување на почетните успеси;
4. Спроведување на следните циклуси на промена;
5. Следење на промената;
6. Поддршка и забрзување на процесот на промена.

Спроведувањето на промената може да се одвива во циклуси со различно времетраење. Циклусот може да ги опфати сите потребни промени во еден организациски дел, најчесто во форма на пилот-проект, или промена на само една организациска компонента, но во рамките на целата организација.

Во случај на процес каде секој циклус опфаќа по една организациска компонента, потребно е да се одреди компонентата која ќе биде променета во првиот циклус на промена. Во првиот циклус треба да се менуваат оние организациски компоненти кои ги означуваат основните карактеристики на организацијата. Од големо значење е постигнување на брз и очигледен успех, бидејќи тоа ќе придонесе до зголемена мотивација за промена, намален отпор кон промената и слично. Првиот циклус треба да биде фокусиран на една или неколку најважни организациски компоненти, додека наредните циклуси на промената треба да бидат сè пошироки и во нив треба да бидат вклучени сè поголем број на вработени и други вклучени страни. Во следните циклуси, промените се расчленуваат на повеќе проекти или проектни активности, кои се изведуваат истовремено и паралелно во рамките на целата организација.

Во текот на процесот на промена, менаџментот треба плански и организирано да го следи процесот, да мониторира, анализира, контролира и да ги известува вработените за постигнатите резултати.

Управување на структурите на моќ е следниот чекор во процесот на менаџирање на промената. Моќта има значајна улога во текот на процесот на промена, како последица од промената или како нејзино средство. Организациските промени доведуваат до промена на структурите на моќ во организацијата, што условува појава на одредени проблеми кои треба да се решаваат од страна на менаџментот. Истотака, менаџментот може и да ги искористи структурите на моќ, во насока на поефикасно спроведување на промената. Изворите на моќ можат да произлезат од контролата на ресурсите и од интерпретираните шеми на членовите на организацијата. Управување на структурите на моќ во текот на организациските промени опфаќа (Salancik, G. & Pfeffer, J., 1997):

- Проценка на индивидуалните и организациските извори на моќ во организацијата;
- Предвидување на структурите и потенцијалните извори на моќ во новата организација;
- Развој на стратегии за дејствување на учесниците во промената (од големо значење е да се утврди и дали моќните поединци или групи ја одобруваат промената или се против неа);
- Примена на политички стратегии во дејствувањето врз учесниците во процесот на промена.

Управување на промените на индивидуално ниво. Секој учесник во процесот на промена минува низ фаза на транзиција на индивидуално ниво која се доживува низ призма на различни емоционални состојби, психолошки реакции како шок, одбивање да се прифати промената, соочување со реалноста или депресија, напуштање на предходната состојба на свест, тестирање на новата реалност, консолидација и усвојување на променетите состојби. Менаџментот и Агентот на промена имаат голема и значајна улога во пружање на соодветната поддршка на членовите на организацијата во нивната персонална транзиција, влијаат на нивната емоционална состојба, а сè со цел успешно спроведување на промената. Најефикасен начин за пружање поддршка е нивно вклучување во процесот. Најчест метод за обезбедување на партиципација е формирање на тимови заедно со вработените. Организациските промени ќе успеат само ако вработените усвојат нови образци на однесување, а тоа се постигнува преку нивна едукација и советување како да се научат нови знаења и како да се стекнат нови способности и вештини. Во текот на

процесот се наидува на резистентност од страна на вработените која никогаш не може да биде целосно отстранета, но може да биде контролирана на ниво кое нема да го загрози процесот на спроведување на промената. Отпорот е природна и очекувана појава во организациите. Организационата состојба пред воведување на промената за вработените претставува позната средина, сигурна ситуација и безбеден амбиент со веќе утврдени позиции, влијанија и функции во организацијата. По воведувањето на промените, во организацијата се создава непозната и непредвидлива состојба која кај вработените предизвикува чувство на несигурност. Природна реакција во таква ситуација е развивање на резистентност која ги штити вработените од непознатото, особено во случаи кога со воведување на промената се загрози нивните лични позиции во организацијата. Отпорот може да биде имплицитен, моментален или одложен. Имплицитниот отпор се препознава кога највисокиот менаџмент јавно ја промовира промената, а со своето однесување во пракса се задржува на старите образци на однесување при што постои расчекор помеѓу зборовите и дејствијата. Моменталниот отпор најчесто се препознава во губењето на мотивација за извршување на задачите и активностите, зголемен процент на грешки во работењето, намалена продуктивност итн. Одложениот отпор може да е замаскиран во однос на главниот извор на отпор. Може да се случи акумулирање на незадоволството кое со тек на време експлодира.

Менаџментот треба да го препознае и идентификува отпорот во организацијата за да може да работи во насока на негово елиминирање. Изворот на отпор може да биде на индивидуално и на организациско ниво (Robbins, 2003).

Индивидуалниот отпор на промени потекнува од поединецот и се јавува во форма на:

- Несигурност (страв од несигурноста која ја носи промената);
- Навики, рутини (одбивање да се менуваат старите навики иако промената значи потенцијална добивка);
- Страв од непознато (луѓето се плашат од нови околности);
- Страв од некомпетентност (луѓето се плашат од тоа дали ќе бидат доволно способни и компетентни за извршување на задачите во новата организација);
- Страв од губење на работата, позицијата, моќта;
- Страв од недостаток на информации (кога недоставуваат информации, се зголемува неизвесноста);

- Страв од зголемување на обемот на работата (промените најчесто носат и зголемен обем и опсег на активности);
- Убедувања и предрасуди дека промените не се добри за организациските перспективи.

Организацискиот отпор и неговите извори се поврзани со организацијата. Тука спаѓаат:

- Структурата на моќ (промените најчесто ги загрозуваат оние кои имаат моќ, па затоа и тие најчесто се оние кои настојуваат да ги спречат промените);
- Структурална инерција (отпор од страна на оние кои не се директно засегнати од промените, меѓутоа претпоставуваат дека промената ќе ги затекне и нив во иднина);
- Организациска култура (се случува менаџментот да превиди некои значајни промени во опкружувањето или внатре во самата организација кои влијаат на одредени организациски промени).

Постојат различни стратегии за соочување со различните форми на отпор. Која стратегијата ќе се примени зависи од видот и изворот на отпорот, како и од ситуацијата во која се наоѓа организацијата. Во организациите најчесто се применуваат некои од следниве стратегии:

- Стратегија на информирање и индоктринација (информирање на вработените за промените со цел да се убедат дека промената е потребна и корисна);
- Стратегија на едукација, образование и обука (стекнување на нови способности и потребна компетентност за функционирање во новата организација);
- Стратегија на партиципација (вклучување на вработените директно во процесот на промена, уште во некоја од првите фази);
- Стратегија на комуникација (неизвесноста како еден од главните извори на отпор кон промените се намалува со континуирано информирање на вработени користејќи ги сите форми и канали на комуникација во организацијата);
- Стратегија на поддршка и наградување (со наградувањето и поддршка на вработените кои веќе учествувале во спроведувањето на промените, се намалува отпорот кај останатите вработени);

- Стратегија на кооптација (вклучување на оние кои имаат моќ во процесот на промена);
- Стратегија на преговори и компромиси (отстапки од правилата на оние кои имаат моќ, со цел нивно придобивање во процесот на спроведување на промената;
- Стратегија на манипулација (смислено и стратешко изнесување или прикривање на податоци и информации со цел придобивање на вработените во процесот на промена);
- Стратегија на принуда (закана со санкции и казни во случај на неприфаќање или загрозување на процесот на промена).

Стабилизација на промената е фаза кога промените стануваат дел од организациската култура. Секоја организација ја карактеризираат одредени културни претпоставки и систем на основни вредности. Вработените го усогласуваат своето однесување со вредносниот систем. Со цел промените во однесувањето да бидат трајни, потребно е вработените да ги усогласат своите вредности и ставови со општоприфатените организациски вредности. Доколку вработените не ги прифатат општоприфатените вредности и ставови, односно ако нивните перцепции се разликуваат од основните организациските вредности, тогаш вработените ќе вршат опструкција на промените и ќе настојуваат да се вратат на старите образци на однесување.

Контрола на успешноста на процесот на промена е последната фаза во менаџирањето на организациската промена. Како и сите други процеси во една организација, процесот на организациската промена треба да се следи, мониторира и контролира за да се утврди дали промените се реализираат според планот и дали се постигнати очекуваните ефекти од промената. За ефикасно следење потребно е да се изгради систем за редовно, систематско и континуирано собирање податоци за промената, нивна анализа и користење на добиените податоци за креирање на одредени понатамошни стратегии, препораки или примена на соодветни корективни мерки.

2. ПЛАНИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА КАКО ЕДНА ОД ПОСТОЕЧКИТЕ ПРАКТИКИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ПРОМЕНАТА

Планирањето на промената е еден од најважните услови кои овозможуваат справување со потенцијалните ризици од воведување на промената во организациите. Самата подготвеност за ризик помага во полесно соочување со истиот. При планирањето на организациската промена, потребно е да бидат земени предвид и следниве активности:

- Да се внимава на „неисполнети очекувања“ кои можат да се појават кај вработените. Генерално, тука спаѓаат посветеност, фер однос (луѓето едноставно сакаат да се чувствуваат достоинствено), компетентност и прифатеност (Johnson & Ostendorf, 1993);
- Да се обрне внимание на однесувањето на вработените во малите групи, тимови и служби, на „микро ниво“, наместо фокусот да биде насочен само на големите сегменти од организациската структура;
- Да се внимава на неочекувани несакани ефекти (De Jong & Jansen, 1994).

Процесот на планирање на промената треба да го опфати секој сегмент од организациите и тој наметнува потреба од активно идентификување на секоја интересна страна. Од есенцијално значење е секоја организација да заземе темелен пристап во идентификувањето на сите интересни и засегнати страни: оние кои имаат критичко наспроти оние кои имаат маргинално влијание на организацијата, оние кои имаат привремено наспроти оние кои имаат трајно влијание на организацијата, оние кои имаат улога на засегнатата страна внатре наспроти оние кои имаат улога на засегнатата страна надвор од организацијата и оние кои имаат директно наспроти оние кои имаат индиректно влијание на неа, на пазарите и на конкуренцијата.

Спроведувањето на една опсежна анализа при процесот на планирање не треба да се потцени, бидејќи организациите треба да ги предвидат сите фактори кои влијаат или би можеле да имаат влијание во процесот на планирањето, имплементирањето и менаџирањето на организациската промена.

Beer et al. (1992) предлага спроведување на следниве активности пред воведување на организациска промена, како планирање кое се состои од шест чекори:

1. Мобилизација на менаџментот и вработените во идентификувањето на причините поради кои е потребно воведување на промена. Давајќи им право на мислење во однос на негативните последици или во однос на тоа што е потребно да се направи, тие се вклучуваат директно во самиот процес на промената;
2. Креирање на поделена и прифатена организациска визија за која ќе доведе до цврсто позиционирање на конкурентскиот пазар;
3. Потврда дека постои консензус во однос на прифаќање и разбирање на новата визија од сите вклучени страни во процесот. Потребно е да постои кохезија помеѓу страните за да се осигура континуитет во спроведување на промената, која би се постигнала само доколку постои силно лидерство од непосредниот менаџмент, соодветна поддршка во разни форми на едукација на вработените, замена на оние вработени кои не се во состојба или не сакаат да ја прифатат промената, откако им била дадена шанса;
4. Ширење на идејата за промена во сите сектори и други сегменти на организацијата без употреба на притисок од страна на врвот, овозможувајќи им можност на вработените за реинвенција по сопствен модел;
5. Институционализирање на промената во формалните сегменти на политиките, процедурите, системите и структурите;
6. Евалуација на стратегиите и нивно прилагодување во насока на надминување на предизвиците и проблемите кои би се јавиле како последица од самиот процес на промена.

Schein (1993) дошол до сличен пристап, поаѓајќи од силна ориентираност кон психологијата на индивидуата. Едноставно кажано, стравот од промената би требало да се надмине „парадоксално“ со креирање на уште поголем страв. Клучниот поим е „дестабилизација“. Тој тврди дека сите информации кои се косат со веќе постоечките работни методи треба да бидат делегирани со цврст став и кредибилитет. Тој смета дека е потребно да се постави директна поврзаност помеѓу барањата од околината (вообичаено од клиентите) и секојдневните работни однесувања и да се идентификуваат дискрепанците. Така, потребно е секој кој е вклучен во процесот да

преземе одговорност. Ако примарниот страв од промена создава простор за поголема грижа во однос на тоа како работите се одвиваат во моментот, резултатот ќе биде страв од непреземање промена. Токму тука се наоѓаат темелите на промената. Следниот чекор е култивирање на чувството на сигурност преку визуелизација и скицирање на новите однесувања во пракса што овозможува простор за вежбање, при што вработените го отстрануваат стравот. Така сфаќаат дека патот до поинаква организациска култура и нема толку пречки.

Врз основа на планот за организациска промена претставен во шест чекори од страна на Beer et al. (1992) и други слични предлози од други автори (Glaser, Abelson, & Garrison [1983]), денешните автори го имаат дизајнирано следново планирање на промената, односно трансформација кон организација која учи, сумирано во следниве шест чекори:

1. Јасно демонстрирање на поимот „ефективно однесување“ и како е тоа претставено во пракса (јасно појаснување на целите кои треба да бидат остварени и појаснување на начинот на кој тие би требало да бидат остварени). Објаснување на бенефитите кои се добиваат со остварувањето на целите (и со што би се стекнал вработениот во случај да ги оствари индивидуалните цели). Зајакнување на посакуваното однесување во склад со новата организациска култура преку примери од страна на повисокиот менаџмент;

2. На ниво на однесување, постојано соочување со неефективноста на веќе користените методи кои се нефункционални. Од есенцијално значење е постоењето или креирањето на сигурни и конкретни информации во вид на едноставни процедури и посветување на големо внимание на практичните работни задачи, наместо постоење на комплексни процедури за едноставни начини на работа;

3. Давање шанса на вработените сами да донесат одлука во однос на тоа дали сакаат да го променат своето однесување. Нивната лична посветеност и желбата за промена од нивна страна е од клучно значење. Тие автоматски ќе ги почувствуваат последиците од изведување на неефикасни работни задачи. Целта е да се има вработени кои ќе уживаат во извршувањето на задачите на поинаков, нов начин;

4. Овозможување и нудење на соодветна поддршка, коучинг и повратна информација. Знаењето и компетентноста треба да бидат соодветно организирани. Создавање на силна социјална конструкција во рамките на организацијата каде знаците, сигналите и протоколот на информации е соодветен и конзистентен;

5. Пречките и недостатоците кои се појавуваат при извршувањето на работните задачи на поинаков начин мораат да бидат надминати, па затоа потребно е планирање на соодветен буџет кој ќе овозможи едукација и имплементирање на нов соодветен систем на наградување и развој на систем за наградување кој не се состои само од материјални награди. Дополнително, потребно е вработените да бидат свесни за можните несакани околности;

6. Одржување на конзистентен фокус на мониторирање и евиденција на посакуваното однесување преку евалуационен систем и систем на проценка на перформансата и однесувањата. За да се овозможи ова, посакуваното однесување треба да е лесно видливо, квантитативно проценливо.

2.1. ПОСТАВУВАЊЕ НА МИСИЈА И ЦЕЛ

Поставувањето на мисија и цел е првата фаза која го карактеризира процесот на планирање на промената. Во секоја организација или нејзин сегмент во кој е идентификувана потребата од имплементирање на одредена промена, мора да се донесе одлука и да се постигне договор во однос на тоа дека случувањето на одредена промена е потребно и прифатено од страна на менаџментот и сите засегнати страни кои би биле вклучени во самото спроведување. Се очекува дека поставувањето на следниве прашања би ја олесниле оваа фаза:

- Дали постои формална изјава во која е формулирана мисијата на организацијата?
- Доколку постои, дали во веќе формулирана мисија точно се рефлектира самата организација? Ако не, зошто не? Дали е потребна промена во мисијата?
- Доколку не постои, кои активности би требало да бидат преземени со цел формулирање и прифаќање на мисијата?
- Дали постои некоја институционална рамификација во однос на формулираната мисија?
- Колку време се претпоставува дека е потребно за формулирање на формална изјава за мисија?

2.2. РЕВИЗИЈА НА ПОСТОЕЧКАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

Во втората фаза од процесот на планирање на промената, фазата на ревизија, треба да се обрне внимание на следниве сегменти:

Производи и услуги

Мисијата и целта треба да бидат рефлектирани во самите производи или услуги кои организацијата ги нуди на пазарот.

- Дали производите или услугите кои ги нудиме ја рефлектираат мисијата и целта на организацијата? Ако да, како? Ако не, зошто не?
- Доколку постои конфликт или конфликти, како се решаваат? Кои луѓе и процеси требаат да бидат вклучени?

Идентификација на пазарот и развој

Пазарот на кој настапува организацијата претставува главниот извор на заработка, но типот и карактерот на пазарите треба да се совпаѓаат, односно да се во линија со мисијата и целта на организацијата.

- Дали постои формална изјава за стратегијата на кои пазари се настапува?
- Дали се идентификувани пазарите на кои ќе се настапува во иднина?
- Доколку постои, дали стратегијата ги диференцира различните сегменти на пазарот, разбирајќи ја динстинкцијата помеѓу нив?
- Доколку не постои формална изјава за идентификацијата на пазарот, што е потребно да се преземе за таа да биде формулирана?
- Колку нивоа на менаџмент во организацијата треба да бидат вклучени во креирањето на развојните цели на пазарот?
- Дали очекуваните цели за развој на пазарот кои се поврзани со мисијата и целите на организацијата се реални?
- Доколку не се реални, што е потребно за да станат остварливи?

Капацитети и можности

Анализирајќи ги капацитетите и можностите се согледува што сè се остварува со постоечките ресурси и се идентификуваат празнините и пропустите кои би се надоместиле со спроведување на промената.

- Дали организацијата ги има потребните капацитети и можности да ги исполни очекувањата?
- Доколку постојат празнини и недостатоци во капацитетот и можностите, кои се тие?
- Доколку постојат празнини и недостатоци во капацитетите и можностите, што е потребно да се направи за тие да се отстранат?
- Што треба да се направи за максимално да се оствари компатибилност помеѓу капацитетите и можностите и остварување на мисијата и целите на организацијата?

Трошоци и приходи

Иако основната цел на работењето на организацијата се приходите, тие не треба да бидат главна организациска мисија, сами по себе. Но, сепак треба да се испитаат и да се земе предвид влијанието на промената врз приходите.

- Дали постојат формални очекувања во однос висината на приходите кои треба да бидат остварени?
- Доколку не постојат формални очекувања, дали постои план за нивно формулирање?
- Колку често се изработува извештај во однос на приходите и кој е известуван?
- Дали постои флексибилност во однос на прилагодување на очекувањата за приходите во текот на годината?
- Дали процесот на планирање на буџетот е на задоволувачко ниво?
- Доколку не е, што би требало да се преземе?
- Дали очекувањата за приходите кореспондираат со организациската мисија и целите?

2.3. СКЕНИРАЊЕ НА НАДВОРЕШНОТО ОПКРУЖУВАЊЕ

Третата фаза на подготовки за планираната промена е споведување на екстерно или надворешно скенирање. Ова е значајна фаза од причина што обезбедува координати на споредба во однос на тоа каде се наоѓа конкуренцијата, каде се наоѓа организацијата и каде таа би требало да се најде во иднина. Надворешното скенирање

би требало да ја опфати директната конкуренција, индиректната конкуренција, концептите на конкуренцијата, пазарите кои се покриени од страна на конкуренцијата и регулативата и барањата кои ги наметнува екстерната средина.

Директна конкуренција

Директната конкуренција поседува паралелни производи и услуги кои имаат видлива сличност во очите на потрошувалите или клиентите.

- Кои се директните конкуренти?
- Кои се нивните производи и услуги кои им овозможуваат да бидат директна конкуренција?

Индиректна конкуренција

Индиректната конкуренција може да постои во форма на производи и услуги кои се преклопуваат во некој одреден сегмент.

- Кои се индиректните конкуренти и што е тоа што тие го нудат?
- Ако ова не е познато, кои ресурси и информации се потребни за да се дознае?

Пазари

Концепцијата за пазари, различна од пазар, се базира на верувањето дека постојат динстинктивни разлики кои пазарите ги одвојуваат едни од други и токму тие разлики се она што би требало да се испита како значајна карактеристика.

- Кои се пазарите?
- Кои се нивните карактеристики?
- Дали постои нивно подредување по значајност?
- Кои од тие пазари се услужени и од директната конкуренција? Кои од индиректната конкуренција?

Регулативи и надворешни барања и влијанија

- Кои се регулативите и влијанијата кои се наметнати однадвор?
- Кои од нив имаат влијание и на директната и индиректната конкуренција?

2.4. СПРОВЕДУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ

Пред да се спроведе истражување на пазарот како четврта фаза од процесот на планирање на промена, потребно е да се дефинираат целите и фазите, односно формата на истражувањето.

- Дали е потребно да се спроведе воведна истрага, да се идентификуваат образци на однесување на пазарите или да се потврдат предходни резултати?
- Дали да се собираат квантитативни (опсежни) или квалитативни (темелни) податоци?

Капацитетни можности

- Дали постојат капацитетни можности за самостојно изведување на истражувањето или е потребно да се ангажираат екстерни ресурси?

2.5. КРЕИРАЊЕ НА КРАТКОРОЧНИ И ДОЛГОРОЧНИ ЦЕЛИ

По одредувањето на мисијата, спроведувањето на екстерните и интерните истраги, проценката на производите, услугите и пазарите, како и по некои од иницијалните податоци добиени од истражувањето на пазарот, доаѓа времето за планирање на спроведувањето на промената, како петта фаза од процесот на планирање. Планирањето и имплементирањето на промената не би требало и не би смеело да бидат изведени во исто време. Посоодветно би било да се поделат активностите на краткорочни и долгорочни цели. Ваквата стратегија ќе овозможи да се тестираат и анализираат различни идеи пред да се инвестира во големи долгорочни промени. Во оваа фаза, потребно е да се согледаат следниве аспекти:

- Што е тоа што треба да се промени?
- Кога е потребно да се случи промената, дали постои утврден план за секоја етапа?
- Кој ќе ја воведне промената?
- Кои ресурси се потребни за спроведување на промената?
- Кои процеси или структурални компоненти се потребни за да се случи промената?
- Која е содржината на тоа што е потребно да се промени?

- Која е длабочината (пенетрацијата во организацијата) и ширината на влијанието на промената?
- Со кој приоритет треба да се спроведат сегментите на промената?

Агенти на промената

Промената е најуспешно спроведена од страна на одредени луѓе кои се веќе убедени, односно силно веруваат дека таа е многу потребна и кои ја преземаат одговорноста за планирање и имплементација или од ангажирани експерти кои се едуцирани и поседуваат знаења, вештини и искуство во спроведување на организациски промени. Вообичаено, тие се нарекуваат *Агенти на промената*. Земајќи ја во предвид листата на приоритети во однос на сегментите од посакуваната промена, потребно е да се донесе одлука:

- Кој би бил најефективен во спроведување на посакуваната промена?
- На каква функција би требало да се наоѓаат Агентите на промената за успешно да ја спроведат истата?
- Дали тие агенти се интерни членови на организацијата или надворешни?

Организациска и Културна промена

- Што треба да се промени на организациско ниво за успешно спроведување на промената? Дали е потребна релокација на ресурсите? Нови описи на работните места? Нови хиерархиски врски за поднесување на извештаи? Нова организациска структура?
- Каков е типот на организациска култура и до кој степен таа ја подржува промената?
- Дали организациската структура е формална или неформална? Дали хиерархиската структура е матрична или поинаква?
- Дали одлуките се носат од горе, од доле или хоризонтално?
- Кој стил на менаџмент е карактеристичен за организацијата?

2.6. РАЗВОЈ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА АКЦИОНЕН ПЛАН

Шестата фаза од процесот на планирање на промената е имплементацијата на акциониот план, која го претставува најтешкиот дел бидејќи бара селекција, алокација и контрола на ресурсите кои се потребни за постигнување на посакуваната промена.

Акционен план

- Кои се приоритетите за промената?
- Како тие можат да се операционализираат?
- Дали целосно може да се изведе планот со помош на внатрешните ресурси или е потребна и асистенција однадвор?
- Како целите на промената можат да се претстават во интерактивна временска рамка?
- На кој начин треба да се направи проценка и евалуација на напорите потребни за имплементирање и менаџирање на промената?

2.7. ИНТЕГРАЦИЈА НА ПЛАНИРАЊЕТО НА ПРОМЕНАТА ВО СИСТЕМОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Планирањето на промената е проактивен и тековен процес и начин на размислување, а не е акција која треба да се спроведе само еднократно. Како такво, планирањето треба да се изгради како постојан дел од стратешките процеси во рамките на организацијата, и тоа воедно ја претставува последната, седма фаза од процесот на планирање на организациската промена.

Активатори на промената

Постојат одредени фактори или ситуации кои условуваат полесно или побрзо да се случи промената и тие обично дејствуваат како рани предупредувања и алармираат побрзо да се започне со анализите и планирањето на промената:

- Интерна организациска промена, во мисијата или целите на организацијата;
или

- Екстерна промена, на пазарите, технолошки развој, статус или состојба на конкуренцијата или конкурентските понуди.

Рано предупредувачки систем

Од есенцијално значење е да се препознаат активаторите на промената како рано предупредувачки знаци за започнување со имплементација на промените навреме, пред ситуациите да станат тешки за контролирање.

- Која функција (работна позиција) во рамките на функционалната или структуралната организациска структура е најсоодветна за скенирање на внатрешната и надворешната средина и сигнализирање на првите знаци или активатори на промената?
- Кој, на менаџерска или извршувачка функција, во организацијата е најсоодветен за брза реакција на раните предупредувања за промена?
- Кој е наефикасен начин да се искомунцира потребната промена?
- Кои процеси треба да се спроведат како подготовка за време на раните знаци на промена?
- Кој треба да биде назначен како координатор на процесите за подготовка на првите предупредувачки знаци на промена?
- Кој би бил назначен за ефективен преговарач доколку е потребно да се преземат некои надворешни дејствија и комуникации?
- Како би требало да се спроведе регрутација на дополнителни ресурси доколку се потребни при брза реакција на првите знаци на промена?

Систем на повратна информација

Првите предупредувачки знаци на промена нема да бидат многу корисни доколку не бидат соодветно искомунцирани со соодветните функции и вработени во организацијата и доколку на нив не се реагира навремено. Кога ќе се развие брзо-реагирачки план, потребно е да се изгради систем на повратна информација.

- Кому треба да се проследат извештаите од спроведените скенирања, согледувања? Кој треба да ја даде најзначајната повратна информација во однос на рано предупредувачкиот систем?

- Дали постои развиен механизам за собирање на повратна информација за задоволството на клиентите од производите и услугите кои ги нуди организацијата? Ако постои, каков е тој механизам и дали активно се употребува? Ако не постои, кои ресурси се потребни за да се креира таков вид на механизам?
- Дали постои комуникација со колеги, соработници од други исти или слични организации? Дали постои механизам за собирање и употребување на информациите добиени од нив?
- Дали во секое време може да се креира дијаграм на комуникациски тек и начинот на добивање на повратна информација?
- Кој процес треба да се постави со цел соодветна реакција на рано предупредувачкиот систем?

3. РЕЗИСТЕНТНОСТ КОН ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

3.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА РЕЗИСТЕНТНОСТА ВО ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНТЕКСТ

Луѓето кои се дел од организациите имаат склоност да развиваат отпор кон промените, настојувајќи да ги соочуваат своите рутински образци на однесување со нешто што е непознато. Резистентноста кон промени е природна човечка особина. Обидите да се надмине резистентноста, само ја засилуваат истата. Поради тоа, во самиот процес на планирање и воведување на промената, оние кои ја иницираат промената треба да поседуваат и знаење како да се справат со резистентноста. Schein (1988) верува дека резистентноста е еден од најраспространетите организациски феномени. Многу автори ја имаат дефинирано резистентноста кон организациските промени. На пример, Ansoff (1988) ја одредува резистентноста како повеќеслоен феномен кој доведува до неочекувани одложувања, трошоци и нестабилности при спроведувањето на промената. Таа се јавува во било која форма на однесување кое ја одржува status-quo состојбата. Резистентноста, во организациски контекст, е изразување на резервираност која нормално се создава при појава на промена (Block, 1989). Секоја акција на вработените во вид на обиди за спречување, одложување или изменување на промената, менаџментот ја смета за форма на резистентност (Bemmel & Reshef, 1991). Па така, резистентноста е најчесто идентификувана како негативен организациски феномен, непосакуван став од страна на вработените кој е проследен со непродуктивно однесување.

Веќе долго време резистентноста кон промените е препознаена како критичен фактор кој може да влијае на успешноста во спроведувањето на организациските промени. Истражување спроведено во 1996-тата (Mauger, 1996) индицира дека една половина или дури и две-третини од сите позначајни и големи организациски промени се неуспешни, а резистентноста е препознаена како еден од главните фактори кои влијаеле на неуспехот. Според Kotter et al. (1986), менаџментот во организациите има тенденција да им пристапува на промените со едноставни сетови на верувања, кои резултираат со влошена состојба од онаа иницијалната. Тоа, вообичаено, се должи на отсуството на систематско знаење за спроведување на процесот на промената. Едно од таквите вообичаени „едноставни верувања“ е дека процесот на промена кој се соочил со некоја форма на слаб отпор е процес на промена

кој бил „успешно изменаџиран“. Оваа претпоставка е наивна и укажува на една вообичаена перспектива која ја карактеризира резистентноста како негативна појава. Менаџментот во организациите најчесто ја доживува резистентноста како непријател на промената кој треба да биде отстранет за процесот на нејзино спроведување да биде успешен. Како и да е, внимателно истражување на литературата која се занимава со резистентноста, укажува на тоа дека тој непријателски пристап не е доволно теоретски подржан. Некои истражувања кои датираат од периодот помеѓу 60-тите и 70-тите години на 20 век, укажуваат на тоа дека резистентноста има некои свои предности кои го помагаат процесот на промена и затоа не треба да биде набљудувана како негативна појава, односно не треба да се спроведуваат тенденции за нејзино отстранување. Ова тврдење е контрадикторно на актуелните препораки за менаџирање на промената и можеби токму тоа е причината за честиот неуспех со кој се соочуваат организациите при спроведување на промените.

Класичните организациски теории гледаат на конфликтот како непосакувана и штетна појава која во идеални услови, не би требала да постои. Нивните препораки се сведуваат на едноставна порака, конфликтот да биде елиминиран. Резистентноста е набљудувана како конструкција од конфликти, односно дивергентни ставови кои ја намалуваат продуктивноста во работната средина. Затоа, таа е непосакувана и штетна по благосостојбата на организацијата. Вработениот кој интерпретира резистентност во своето однесување е обележуван како индивидуалист чии лични интереси имаат предност пред општите организациски интереси и благосостојбата на организацијата. Затоа, препорака е отстранување на резистентноста уште во најрана фаза, веднаш по нејзината идентификација, со цел да се ослободи патот кон престојката промена. Најраните теории на менаџментот на човечки ресурси, истотака, ја детерминираат резистентноста како негативна појава која се јавува во форма на конфликт поради нарушување на нормалната и здрава интеракција меѓу вработените. Нивните препораки се повторно во насока на елиминирање на резистентноста, со цел враќање на продуктивната хармонија во меѓучовечките односи. Во поновите теории, концепцијата за резистентноста добива поинаква дефиниција благодарјќи на применетите истражувања во областа на психолошките, социолошките и антрополошките дисциплини. Во поновите студии на менаџмент, таа се набљудува како еден многу посложен феномен од она како била дефинирана во почетокот. За разлика од тврдењата дека таа исклучиво е поттикната од личните интереси и ставови

на индивидуата, треба да се разгледаат и тврдењата дека таа може да биде иницирана од разновидни социјални фактори, вклучувајќи ги и следниве:

- *Рационални фактори.* Таа се појавува онаму каде вработените имаат рационална проценка дека последиците од воведената промена по вработените, се во расчекор со посакуваните последици од страна на менаџментот. Различните мислења за промената кај нив предизвикуваат заземање на опозициска страна во однос на менаџментот;
- *Нерационални фактори.* Реакцијата на индивидуално ниво кај одреден вработен во однос на предложената промена е предиспозиција која е карактеристична за мнозинството на вработени, а тоа се должи на разликите во социјално-економските позадини кај менаџментот и вработените. Тука спаѓаат и некои форми на нерационална резистентност, како на пример отпор поради одбивање да се промени канцеларија, отпор за работа со одреден колега, отпор да се прифати воведување на некоја нова технологија во работните процеси итн.
- *Политички фактори.* Резистентноста може да резултира од фаворизам, непотизам и сл.
- *Менаџерски фактори.* Несоодветен или сиромашен стил на менаџирање, истотака придонесува до појава на резистентност.

Со развојот на организациските теории, во фокус доаѓа и фактот дека резистентноста се појавува и како последица на организациски фактори. Структурите, системите, процесите и други организациски конструкции можат да влијаат врз појавата на резистентност или друг вид на инерција која влијае врз одржливоста и предвидливоста на организацијата, кои пак од друга страна делуваат против организациските промени.

Како резултат на наведените фактори, резистентноста се идентификува како она што таа навистина е: комплексен, повеќеслоен феномен предизвикан од различни причинители. Во поновите истражувања постои консензус на мислења различен од оној на класичните теории: резистентноста и конфликтот кој може да настане од неа, можеби и не се непријатели на промената. Таа може да игра значајна и корисна улога во организациската промена и нејзиното влијание треба да биде конструктивно

искористено, бидејќи многу често таа е единствениот начин на добивање на повратна информација при иницијативите за промена.

За развивање на соодветна стратегија за справување со резистентноста, потребно е да се разбере кое е нивото на нејзината длабочина. Според интензитетот, таа може да се развие во неколку фази, односно нивоа:

Ниво 1: Идејата сама по себе

Ова ниво ја претставува резистентноста кон самата идеја за промена. На ова ниво, луѓето едноставно се спротивставуваат, прашуваат или се сосема збунети со промената. Пример: менаџментот сака да ја обои канцеларијата во зелена боја, вработените се противат и наведуваат сосема наивна и нерелевантна причина: „ја мразат зелена боја“. Дури и ова најниско ниво на отпор треба да биде земено предвид.

На ова ниво, вработените најчесто имаат отпор поради следниве причини:

- Тие не разбираат што точно менаџментот сака да постигне;
- Тие не ја разбираат причината зошто е важна промената;
- Тие не разбираат какво влијание ќе има промената врз нив;
- Тие имаа свои идеи за тоа што треба да прави организацијата;
- Тие ја разбираат идејата и таа им се допаѓа, но сметаат дека времето за спроведување не е погодно.

Повеќето книги и написи ја обработуваат темата за резистентноста на ова ниво. Притоа, најчесто препорачуваат добра информираност на вработените и нивно вклучување до одреден степен во одлуките. За жал, резистентноста скоро секогаш е подлабока од ова ниво, па потребен е поширок спектар на стратегии.

Ниво 2: Подлабоки проблеми

Ова ниво на резистентност е секогаш подлабоко од самата идеја за промената и укажува на тоа дека во работната средина постојат други струи, односно дека владеат други сили. Како на пример, отпорот кој се јавува во однос на бојата во која менаџментот сака да ја обои канцеларијата, има многу мала поврзаност со самата боја. Отпорот на ова ниво укажува на тоа дека постојат други, често скриени проблеми. Полемиките во однос на надминување на отпорот за бојата на канцеларијата нема да ги допре, односно реши, вистинските причини за промената. Најголемиот дел од

организациските резистентности се наоѓаат на ова ниво и тие се појавуваат во следниве облици:

Недоверба. Недоверба се појавува кога луѓето биле повредени во минатото од некој поединец или некоја група. Вообичаено е вработените да веруваат во тоа дека менаџментот презема некакви активности без да води грижа за човечкиот фактор во рамките на една организација. Тие, исто така, можно е да веруваат во тоа дека менаџментот дал некои ветувања кои не ги исполнува, па затоа одлучуваат да не му веруваат. Постои сомнеж за мотивите, постојат напори да се чита меѓу редови, да се бараат скриени знаци. Луѓето остануваат со сомнеж во текот на целиот процес, поставувајќи си прашања дали менаџментот има некои скриени намери. Постојат озборувања и шпекулации на сите страни и целата клима може дури и да ја продлабочи резистентноста.

Бирокуратска култура. Во традиционалните организации со многу хиерархиски нивоа, луѓето често се чувствуваат беспомошно. Во бирократски системи, луѓето преживуваат на тој начин што се задоволни со своите ниски позиции и со одржување на околностите предвидливи. Успехот се мери со стекнување на што повеќе моќ. Поседувањето на сензитивни информации во вакви системи, дава впечаток дека луѓето се незаменливи. Секоја промена би ја нарушила рамнотежата.

Казни и награди. Секое наградено однесување е посакувано однесување и луѓето имаат тенденција да ги извршуваат таквите активности за кои веруваат дека ќе бидат наградени, наспроти секое однесување кое е казнето и кое се избегнува како активност. Секоја промена која ќе го наруши системот на наградување и казнување, ќе развие резистентност.

Потреба за почитување и статус. Луѓето имаат потреба да си го сочуваат своето достоинство. Промените често ја загрозуваат оваа силна човечка потреба. Тие веруваат дека промената ќе резултира со губење на нивниот статус, достоинство, моќ или контрола.

Чувство на загуба. Чувството на припадност е силно кај повеќето луѓе. Кога тие веруваат дека нешто ќе им биде скратено поради некоја промена, тие развиваат резистентност. Потребата за вклученост е толку длабока што многумина не се ни свесни дека таа ги управува нивните акции. Иако резистентноста може да се појави во различни форми (отворен критицизам, игнорирање, несовесност), можеби и нема да може да се увиди кој е причинителот а, причинителот е токму загрозеното чувство на припадност. Ако постојат потешкотии да се идентификува оваа причина како фактор кој доведува до појава на резистентност, можно е силите да се насочат во решавање на погрешен проблем.

Глобални случувања. Информираноста на луѓето за актуелностите на глобално ниво формираат различни перцепции во однос на економски кризи, отпуштања, аквизиции и слични сценарија. Тие асоцираат на промените кои нивната организација има тенденција да ги спроведе. Луѓето се плашат дека промената е почеток на нешто подлабоко и пострашно. Случувањата на светската сцена влијаат врз способноста на иницијаторите на промена во спроведување на истата.

Недостаток на отпорност. Темпото на промената во некои организации е толку брзо што поттикнува загриженост кај луѓето. Тие не секогаш пружаат отпор кон одредена промена, туку едноставно не можат да си замислат да прават нешто друго и нешто различно (Conner, 1993). Кога отпорноста е пониска, резистентноста преоѓа во форма на хроничен замор кој влијае на продуктивноста.

Ниво 3: Длабока вграденост

Ова е најдлабокото, вградено ниво на отпор. Постојат големи проблеми кои се преоптоварувачки. Во примерот со боењето на канцеларијата, резистентноста на ова ниво нема ништо поврзано со изборот на бојата, туку проблемот е во негативните перцепции на тие кои имаат намера да ја спроведат промената. Вработените немаат доверба во менаџментот, па дури и го сметаат за свој непријател. Најголеми причини за ова ниво на резистентност се најчесто следниве:

Историски анимозитет. Недовербата е длабоко навлезена. Болката постои со години, па дури и генерации наназад. Некои од работните односи, односно релациите

менаџмент-вработени, се немаат подобро се до работничкото движењето во раните 1900-ти.

Спротивставени вредности и визии. Може да постои голема дискрепанца помеѓу она што го посакува менаџментот и она што вработените сакаат да го живеат. Спротивставените цели во комбинација со историскиот анимозитет доведуваат до состојби кои многу тешко се менаџираат.

Комбинација на фактори од Ниво 2 и Ниво 3

Некои од факторите кои најчесто се сретнуваат на второто ниво на резистентност можат да се развијат во потешки и подлабоки форми на Ниво 3.

3.2. РЕЗИСТЕНТНОСТА КАКО КОНСТРУКТИВНА АЛАТКА ЗА МЕНАѢИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ПРОМЕНА

Доколку се менаџира соодветно, резистентноста може да се смета за корисна појава која го асистира процесот на промената. Најпрво, нејзината појава алармира да се направи ревизија на ставот дека очекуваната појава би била позитивна. Процесот на промената може да биде евалуиран исклучиво во однос на своите последици, а тие се предмет на непознато се додека спроведувањето на промената не биде целосно комплетирано и додека не помине некое извесно време по спроведувањето на промената (Hultman, 1979). Од тука, резистентноста игра значајна улога во придвижување на организацијата кон состојба на стабилност. Додека притисокот од надворешните и внатрешните фактори ја предизвикуваат промената, резистентноста е фактор кој ја одржува рамнотежата помеѓу барањата кои ги наметнува промената и потребата за постојаност и стабилност. Човечките системи кои се одржуваат во стабилна состојба овозможуваат предвидливост и контрола во организацијата, па така таа е оспособена за задржување на својот ритам на функционирање кој и обезбедува егзистенција.

Понатаму, резистентноста му обезбедува доза на енергичност на самиот процес на промена. Психолозите објаснуваат дека состојбата на апатија и попустливост претставуваат опасност во ситуации кога постои потреба за раст и развој. Кога во работното опкружување владеат апатија и пасивност, воведување на

промена е тешка задача (Litterer, 1973). Резистентноста и конфликтот ја предизвикуваат мотивацијата и енергијата. Онаму каде што недостасува енергија, промените се некреативни, ретко се воведуваат и се неадекватно искористени. Кога ќе се појави резистентноста, потребна е подлабока и систематска ревизија на проблемите и очекуваните цели. Во такви ситуации, неопходно е воспоставување на рамнотежа.

Појавата на резистентност ја поттикнува и можноста за разгледување на алтернативни решенија кои ќе ги синтетизираат контрадикторните ставови во насока на појава на иновативни решенија кои ги задоволуваат сите вклучени страни во процесот. Овој аспект не смее да биде потценет бидејќи честопати менаџментот нуди предлози и одлуки за промена кои се нерационални и не генерираат доволно алтернативни решенија за проблемите, ниту пак решенија кои се соодветно евалуирани. Добро е да се спомене и ризикот од комформизам при групното носење на одлуки и предноста на јасно дебатирање за очекувањата, целите и последиците од промената. Резистентноста превенира слепо прифаќање на секоја и сечија идеја која ќе искрсне на патот кон промената.

Некои од овие аспекти ја наметнуваат потребата од реевалуација на класичните сфаќања за резистентноста. Истотака, тие ја доведуваат во прашање и претпоставката дека секоја иницијатива за промена која е пропратена со мала резистентност, по автоматизам се смета за успешна или добра промена.

Генерално, сфаќањата и препораките за ефикасен менаџмент на резистентноста се поделени. Најкорисни се оние препораки за користење на партиципативни техники во справувањето со неа. Вклученоста на вработените во нејзиното менаџирање е еден од најдобрите методи кои можат успешно да се искористат во процесот. Овој пристап се среќава како предмет на истражувања уште во средината на 1940-тите години. Класичните студии за менаџирање на промените, истотака укажуваат на тоа дека вклучувањето на вработените во одредени активности на едукација, како и во фазите на планирањето и имплементацијата на промената, ја зголемува нивната посветеност и ја намалува резистентноста. Оваа тема е широко распространета во литературата за менаџментот воопшто, односно во теориите за организациски развој и менаџирање на човечките ресурси (Milton et al., 1984).

Есенцијалната порака која ја даваат партиципативните техники за менаџирање на резистентноста е таа која укажува на тоа дека со помош на внимателно управуван

процес на двонасочна комуникација, делење на информации и консултативна поддршка, вработените се многу повеќе посветени на спроведување на процесот на промената отколку едноставното прифаќање на истиот. Како и да е, техниките за управување со резистентноста не можат уредно да се систематизираат и структурираат бидејќи, во денешни услови, таа останува дефинирана како комплексен и повеќеслоен феномен кој влијае како на позитивните, така и на негативните последици од промената. И покрај тоа што истражувањата нудат солидни разбирања за нејзиниот феномен и неговото управување, како и за бенефитите со кои може да се здобие организацијата доколку резистентноста е соодветно искористена, доминира класичниот пристап кој и дава негативна нота и непријателска улога во процесот на промената. Иако е така, сепак постои сугестија, во управувањето со резистентноста, да бидат земени предвид и потенцијалните предности кои можат да бидат искористени. Луѓето не се спротивставуваат на промените сами по себе, туку развиваат отпор кон последиците и неизвесностите кои промената ги носи. Во управување со резистентноста, менаџерите секогаш треба да се фокусираат на влијанијата кои промената ги има врз вработените, не треба да се фокусираат на негативностите, туку треба да изнаоѓаат алтернативни методи за воведување на промените. Тие треба да ја спроведат најсоодветната комуникациска стратегија и да пружат поддршка секаде каде што е потребно. На вработените им е потребна достапност до сите потребни информации и треба да бидат канализирани и нивните мислења, ставови, чувства. Тимската работа помеѓу менаџментот и вработените ќе овозможи да бидат надминати многу од потешкотиите во спроведувањето на промените со кои се соочувале организациите во минатото. Менаџментот треба да ја охрабри вклученоста на вработените и да создаде средина каде ќе биде овозможена двонасочна комуникација.

3.3. МЕНАѢИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИОТ ФАКТОР ПРИ ПОЈАВА НА РЕЗИСТЕНТНОСТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПРОМЕНА

Значаен чекор во ефективно справување со резистентноста е разбирањето на нејзиниот интензитет. Категоризирањето на нејзиниот интензитет во едно од три нивоа, од најслабо кон најсилно, делува произволно, но може да биде од корист за

оние кои треба да учествуваат во активности преземени за справување со резистентноста.

Менаџирањето на човечкиот фактор во организациите може да се јави како најголем предизвик во тек на организациската трансформација. Кога луѓето се соочени со промена, тие имаат тенденција да ја евалуираат нејзината природа и начинот на кој таа би влијаела директно на нив, на индивидуално ниво (Self, 2007).

Во повеќето од модерните индустриски општества се вреднуваат луѓе кои позитивно реагираат на промени и имаат способност истите да ги прифатат или иницираат, а сепак во многу од организациите кои настојуваат да иницираат промени се присутни индивидуи или групи кои се противат на истите. Причините кои доведуваат до појава на отпор кон промени најчесто се поврзани со претпоставката дека бенефитите кои би ги добила организацијата која настојува да воведат промени, не кореспондираат со бенефитите или интересите на индивидуите од кои се бара да бидат прифатена промената. Постојат и примери кога некои индивидуи имаат тенденција кон развивање на резистентност, дури и кога промената би влијаела позитивно на нив и е во согласност со нивните интереси.

Се очекува дека резистентноста кон промените е мултидимензионална диспозиција која содржи бихејвиористички, когнитивни и афективни компоненти. Најголемиот број истражувачки пристапи поврзани со резистентноста на промени се фокусираат на ситуационите причинители (e.g., Coch & French, 1948; Tichy, 1983; Zander, 1950). Дури во поновите студии, се појавуваат пристапи кои ја проучуваат резистентноста кон промените од поинаква, индивидуалистичка перспектива. На пример, самодисциплината, ориентираноста кон креативни достигнувања, како и зголемената отпорност ги рефлектираат човековите способности за адаптација на промените. Прилагодливоста на промените води кон одржување на висока продуктивност.

Задоволството од работата и приврзаноста кон организацијата може да се јават како резултат на воведување на промена, како генерален став кон нејзино прифаќање и позитивен однос кон неа (Wangerg, 2000). „Задоволство од работата се дефинира како она што човекот го добива како резултат од неа” (Gordon, 2011).

Оние вработени кои позитивно ја прифаќаат промената и се залагаат за неа, се позадоволни од својата работа за време на самиот процес на промена. Оние вработени кои не се задоволни од својата работа, промената ја гледаат како можност и прилика

за промена кон подобра состојба, додека кај оние кои се многу задоволни постои можност од појава на страв од промена на состојбата во која се наоѓаат и губење на моменталната позиција и бенефитите од неа. Да се биде задоволен од тоа што во моментот се случува во една организација може да биде поврзано со поседување на отвореност за промена (Seijts, 2011). Според Vakola (2014), задоволните вработени се поподготвени за соочување со промената.

Организациската подготвеност за промена претставува степен на лојалност од страна на вработените кон нивната организација. Во денешни услови, организациите очекуваат од своите вработени, не само да бидат подготвени и отворени за промена, туку и да се залагаат за иницирање и спроведување на истата.

Задоволството од работата и посветеноста се слични, но сепак дистинктивни конструкции. Некои истражувачи сметаат дека задоволството од работата е составен дел на посветеноста, додека други сметаат дека задоволството и предходи на посветеноста. Посветеноста се дефинира како “позитивен начин на размислување и чувство на исполнетост поврзано со работата” (Schaufeli et al. 2006). Robinson et al. (2004) ја дефинира посветеноста како “позитивен став кон организацијата и нејзините вредности”. Richet al. (2010) се сложува дека посветеноста во организацијата се случува кога “нејзините членови комплетно ќе се посветат на проактивно исполнување на перформансата која се очекува од нивната улога со пренасочување на нивната лична енергија во физички, когнитивен или емоционален труд”.

Организациите очекуваат создавање и задржување на посветена работна сила за време на организациската промена. Кога станува збор за големи и значајни промени, природно е да се размислува дека тие ќе влијаат и на посветеноста. Ако се појави резистентност кон промената, вработените ќе бидат помалку задоволни од работата, а тоа може да доведе до помала посветеност во организацијата. Намалена посветеност води кон појава на негативна организациска клима, а тоа влијае на продуктивноста (Sylvester, 2015). Понатаму, вработените кои не се високо посветени, ќе развијат уште поголема резистентност кон промената и како резултат на тоа, на организацијата ќе и биде потребен подолг период за да ги достигне очекуваните бенефити предвидени со воведување на промената (Ernst & Young, 2014).

4. УПРАВУВАЊЕ СО РЕЗИСТЕНТНОСТА КОН ПРОМЕНИТЕ КАЈ ПРИПАДНИЦИТЕ НА РАЗЛИЧНИ ГЕНЕРАЦИСКИ ГРУПИ

За некои луѓе, промената претставува предизвик и предизвикува задоволство и радост, додека за други, таа се поврзува со стрес и незадоволство. Lattuch & Young (2011) упатуваат на поголема веројатност за појава на различни доживувања во однос на промената кај помладите вработени, од оние кои би се јавиле кај нивните постари колеги. Каква и да е промената, голема или мала, таа различно влијае врз ставот на вработените, поради индивидуалните разлики во нивното предходно животно искуство, разликите во нивните персонални карактеристики, нивоата на мотивација, нивните потреби, знаење, ставови и образци на однесување (Vakola, 2014). Генерациските разлики се често потценети како фактор при менаџирање на работната сила, а тие можат да имаат значително влијание врз водењето на целиот процес на промена.

Иницијативите за промена не можат да бидат успешни без соодветна поддршка и ентузијазам од страна на вработените (Seijts & Roberts 2011), бидејќи тие се најзначајниот, а воедно и најпредизвикувачкиот фактор за да успее промената. Организациското прифаќање на промената во голема мера зависи од луѓето и нивните предходни искуства. Разбирањето на нивните реакции во однос на промените е првиот чекор кој треба да се преземе за успешно имплементирање на истите. Различните генерации различно реагираат на промени, особено кога станува збор за промени поврзани со употребата на нови информациски технологии во организацијата на работниот процес. Менаџирањето на промената, развојот на организациите, како и генерациските разлики се популарни теми, но феноменот како различните генерации реагираат на промени треба да има поголем фокус во истражувањата од областа на менаџирањето на човечките ресурси. Постојат многу истражувања на различните аспекти на промената, практични упатства за нејзино менаџирање (Dawson & Andriopoulos 2014), за специфичните типови на промена и нејзините ефекти (Lattuch & Young 2011), но сепак недостасуваат емпириски истражувања за начинот на кој различните генерации ја разбираат, прифаќаат и се справуваат со неа.

Ако не се разберат или се игнорираат разликите помеѓу генерациите и нивните позадини, лесно настануваат конфликти во работните опкружувања, се развива висок степен на резистентност кон промените, па дури се јавува и неуспех во нивното имплементирање.

Менаџирањето на работна сила која се состои од различни генерации е голем предизвик (Bourne, 2009), бидејќи тие вообичаено различно реагираат на промени. Создавањето на организациска и индивидуална подготвеност кај вработените е првиот чекор во процесот на имплементација на промената. На тој начин ќе се зголеми можноста вработените да ја подржат и да се адаптираат на промената.

За да се разберат реакциите на вработените во однос на промената, од битно значење е да се разгледаат генерациските разлики во однос на нивното однесување и посветеноста кон истата (Beaman, 2012). Според некои автори, разликите во реакциите се повеќе поврзани со контекстот во кој се случува промената, отколку со припадноста на различни генерациски групи, во насока на тоа дека генерациите слично или исто реагираат на промената. Различните генерации делат слични грижи околу иницијативите за воведување на промени (Deal, 2007). Masky et al. (2008) укажува на докази поврзани со различните карактерни профили на различни луѓе и нивниот однос кон работата во различни генерации, како и нивните работни вредности. Некои автори, пак укажуваат на тоа дека генерациските карактеристики варираат во различни региони каде што владеат различни економски услови (Kamau et al. 2014). Реакциите кон организациските промени зависат од комбинацијата на индивидуални и ситуациони фактори (Xu et al. 2016), но сепак е важно да се разберат и генерациските фактори кои влијаат на начинот на реакцијата и прифаќањето на промената.

Индивидуите кои припаѓаат на различните групи имаат различни генерациски вредности и погледи на светот, што доведува до чести конфликти во работната средина. Несогласувањата и конфликтите најчесто произлегуваат од различните генерациските вредности кои имаат влијание врз работните стилови, навики, очекувањата од рамнотежата меѓу работата и приватните околности, одговорностите, кои пак од друга страна влијаат врз целокупната продуктивност и способноста за работа во мултигенерациски тимови. Иако управувањето на мултигенерациската работна сила е предизвик, генерацискиот диверзитет може да има и некои позитивни околности кои се неопходни за одржување на раст и развој на организацијата.

Генерациските разлики имаат влијание на секој аспект на бизнисот во денешницата, особено кога станува збор за промените кои ги носи глобализацијата и технолошките иновации во времето во кое живееме. Иако е предизвик, денешните компании мораат да ја имаат совладано компетентноста во менаџирањето на генерацискиот диверзитет, особено поради динамиката на технолошките иновации и промените во временскиот контекст во кој живееме. Поседување на знаење за менаџирање на различните генерации во една организација, во контекст на промените денес, можеби е клучниот фактор за успешноста на организацијата. Постојат проценки дека две-третини од проектите за воведување клучни промени во организациите се пропратени со неуспех што укажува на слаби проценки во процесот на планирање. Кога се оди низ процес на промена, позитивниот став на вработените е клучен за успех на процесот, затоа создавањето на позитивна организациска клима треба да биде приоритет на секој Агент на промена или на лидерот кој ја води промената. Разбирањето на генерациските варијабли во процесот може да придонесе во успешноста на истиот. Поседување информации и знаења за факторите на мотивација кај припадниците на различните генерации може да го асистира креирањето на позитивна клима за воведување на промената. Како мотиватори се среќаваат финансискиот модел на плата и бенефиции, условите за работа, чувството на припадност, сигурноста, работните достигнувања, успесите и резултатите, просторот за едукација, професионалниот раст и развој, признанијата и многу други фактори (Hayes, 2010). Не постои еден менаџерски стил кој се идентификува како успешен во создавањето на позитивна клима за промени во работните средини кои се карактеризираат со мутигенерациска работна сила, па така менаџментот треба да биде подготвен за еден флуиден стил на управување кој ќе ги задоволи вредностите, мотиваторите и очекувањата на секоја од генерациите. Предуслов е да се познава динстинкцијата помеѓу генерациите, бидејќи различните генерации ја разбираат и прифаќаат промената на различни начини. Различните околности на периодите во кои претставниците на овие генерации се имаат родено и живеено ги имаат обликувано нивните погледи и сфаќања на различен начин, а особено кога е во прашање аспектот на способноста за адаптација на промени (Beaman, 2012). Иако треба да се познаваат и прифатат генералните вредности на различните генерации, секогаш треба да се има на ум и фактот дека не треба да се генерализира, не треба да се имаат стереотипни убедувања, бидејќи и секој вработен е посебна индивидуа.

Со разбирањето на вредносниот систем кој е карактеристичен за секоја од генерациите се стекнува и познавање на клучните мотиватори кај нив. Мотивирањето на мултигенерациска работна сила е вистинска умешност која се основа на вредностите, кои пак се моделирани од предходните искуства која секоја од различните генерации ги има позади себе. Ако појдеме од фактот дека работната сила на денешницата ја сочинуваат претставници на четири генерации, тоа значи дека менаџментот треба да има развиено минимум четири различни менаџерски стилови за нивно управување, а структурите, процесите и процедурите во рамките на организацијата треба да бидат прилагодени да ги задоволат сите вработени. Особено е важно, менаџерот да не управува со менаџерски стил кој е карактеристичен за неговата индивидуална генерациска припадност.

Предизвикот кој го носи менаџирањето на различните генерациски групи на вработени не е основан на возраста, туку на вредносниот систем кој со себе го носи секоја од генерациите. Различните генерации треба да бидат едуцирани и свесни за разликите, спремни да ги прифатат разликите кај своите помлади или постари колеги, а менаџерите треба да ја стимулираат синергијата помеѓу нив и да управуваат по принципот на „role-model“ или „lead by example“. Со соодветно управување се постигнува рамнотежа во работната средина бидејќи постарите генерации со себе го носат своето искуство, и треба да ја прифатат улогата на ментори, а од друга страна помладите генерации се носители на нови и свежи идеи и поголеми технички вештини. Значајно е да се земе предвид фактот дека секоја генерација со себе носи свои предности, па нивното искористување може да создаде позитивна клима каде вработените од различни генерации ќе учат едни од други. Идеите и вредностите на секоја од генерациите се комбинација од културолошки, социолошки, економски и политички случувања карактеристични за нивното време. Тој вредносен систем не може да биде променет, но може да биде вреднуван врз основа на она што може да го придонесе во тимот.

Во актуелните случувања, промената е многу динамична и ги зафаќа сите сегменти од бизнисите. Животниот век и возрасните граници се поместуваат нагоре и веќе не може да се очекува дека вработените ќе се пензионираат околу својата 65-та година, границата на работоспособноста сè повеќе се поместува. Од друга страна, помладите генерации, под влијание на забрзаниот технолошки развој, достапноста на информации и знаења, се оспособуваат многу побрзо од порано и многу лесно ги

достигнуваат нивоата на кариерен и професионален развој, па така работната сила во денешницава сè повеќе се состои од постари вработени кои се управувани од свои многу помлади колеги. Таквиот тренд е добра подлога за развој на конфликти, несогласувања и други незадоволства во работната средина.

Иако постојат доста податоци и препораки за процесот на менаџирање на промената и тоа какви вредносни системи имаат различните генерации, кои се нивните клучни карактеристики, мотиватори, комуникациски потреби итн., сепак има недостаток на сознанија за менаџирањето на мултигенерациската работна сила и нејзиното водење низ процесот на промена. Генерациските разлики можат да создадат предизвици во комуникацијата, самодовербата, отвореноста за стекнување нови вештини и интерперсонални конфликти кои влијаат врз успешноста на процесот на спроведување на промената. За менаџерот е најважна идентификација на разликите и нивно разбирање како би можел да го моделира својот менаџерски стил.

4.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ И НИВНИ СТАВОВИ ВО ОДНОС НА ПРОМЕНАТА

Динстинкцијата на возрастните групи според годините на раѓање не е комплетно дефинирана и категориите може да варираат во зависност од изворот на информациите и географската одредница. Денешната работна сила се состои главно од четири генерациски категории кои работат заедно и нивните вредносни системи се иницијално моделирани од историскиот контекст на временските рамки на периодот во кој се родиле:

- Генерација „Baby Boomers” која ги опфаќа родените во периодот помеѓу 1946 и 1964 година;
- Генерација „X” која ги опфаќа родените во периодот помеѓу 1965 и 1980 година;
- Генерација „Y” (Millenials) која ги опфаќа родените во периодот помеѓу 1981/2 и 1997/2003 година;
- Генерација „Z” (Zoomers) која ги опфаќа родените во периодот помеѓу касните 1990-ти до раните 2010-ти (1997 – 2012).

Претставници на Baby Boomers генерација

Оваа генерација ја сочинуваат родените помеѓу 1943/46 и 1964 година. Ова е генерацијата која е под влијание на историски случувања како Виетнамската војна, Актот за човекови права од 1964. година, атентатот на Џон Ф. Кенеди, Роберт Кенеди, Мартин Лутер Кинг, првата фабрика за нуклеарна енергија, првото спуштање на месечината итн. Во овој период, на секои седум секунди се раѓало по едно дете, па затоа временската рамка го добила своето име „Baby Boom“ (Wood, 2005).

Во однос на *вредносните карактеристики* на генерацијата карактеристично е тоа што поради влијанието на политичката клима во светот во овој период, на оваа генерација и недостасува почитување на авторитети и недостаток на доверба во лидери. Се посветуваат на работата и се гледаат во организациите долгорочно. Припадниците на оваа генерација се неконфронтирачки настроени, отпорни на промени и имаат способност за тимска работа. Не почитуваат авторитети, авторитетот треба да биде стекнат преку примери. Генерално се отпорни на промени, особено на оние со технолошка природа, не се заинтересирани за стекнување на нови вештини. Се посветуваат долгорочно на организацијата за да обезбедат извесност за своите семејства, очекуваат сигурност од работата и не сакаат проблеми (Tolbidze, 2008). Најверојатно, тоа е условено од фактот што многу од нив ја имаат изгубено својата работа за време на рецесијата во 80-тите и 90-тите години од минатиот век. Тоа влијаело на развивање на поголема претпазливост кај нив, кога станува збор за промени. Овие вработени можеби нема да развијат резистентност кон промената, но ќе бидат помалку возбудени во однос на неа за разлика од нивните помлади колеги.

Во однос на *технолошко искуство*, во младоста оваа генерација ги живеела околностите на црно-белата телевизија каде програмите се менувани мануелно, а не со управувачи на далечина. Телевизијата нудела тесен и ограничен избор на програмски канали кои опфаќале сатурирани информации. Генерацијата е сведок на некои технолошки достигнувања како микробрановата печка, лансирањето на „Спутник 1“ и „Спутник 2“, првиот човек на месечината, спуштањето на месечината.

Претставници на X генерација

Оваа генерациска група ги опфаќа родените во периодот помеѓу 1965 и 1980/81 година и се карактеризира како генерација одгледана од сама себе. Многу од карактеристиките на оваа генерација се моделирани од економските кризи кои ги бојат 70-тите и 80-тите години на 20 век. Мнозинството од нејзините претставници се деца на родители кои за прв пат работат надвор од домот. Со развиената технологија на медиумите, информирани се за економските и политичките трендови во времето во кое живеат. На нив влијае и појавата на индустријата за забава, како раѓањето на МТВ телевизијата, а и здравствените епидемии како појавата на СИДА-та.

Во однос на *вредносните карактеристики*, поради својата информираност за негативните појави во светот, претставниците на оваа генерација имаат најмалку идеалистички ставови во работните средини. Тие се подготвени на нестабилности и константни промени, па имаат и поголема толеранција за професионални ризици, се карактеризираат со пронаоѓање на креативни решенија за проблемите. Повеќе се ориентирани кон индивидуалистичка отколку тимска работа, но значајни им се односите со другите, едукацијата и диверзитетот. Имаат способност за приоритизација и мултитаскинг. Од негативни карактеристики, може да се издвои мрзеливоста. Припадниците на оваа генерација не се многу заинтересирани за работење долговремено или прекувремено, повеќе се заинтересирани за постигнување рамнотежа меѓу професионалниот и приватниот живот.

Во однос на *технолошко искуство*, тие се изложени на технологии во текот на целиот животен циклус и свесни се за бенефитите кои технологијаа може да ги донесе во професионалните средини. Тие имаат доживеано многу технолошки иновации како појавата на е-маилот, џебните дигитрони, дискети, персонални комјутери, камери и видеорекордери и светски распространетиот интернет.

Во однос на генералните *ставови кон промената*, за милениумците карактеристично е тоа што тие најмногу се заинтересирани за бенефитите кои промената би им ги донела и влијанието која таа би го имала на нив (Beaman, 2012), односно што тие ќе добијат за возврат прифаќајќи го новиот променет пристап на функционирање во организацијата. Кај нив се јавува резистентност во случаи кога веруваат дека промената би им ја отежнала можноста за остварување на поставените резултати и очекувања. Според некои автори, X генерацијата е многу ориентирана кон постигнување резултати и нејзините претставници треба да бидат вклучувани и

во процесот на планирање (Tolbidze, 2008). Генерално, тие се прилично адаптивни на промена.

Претставници на Y генерација

Во рамките на оваа генерација се родените помеѓу 1981/2 и 1997/2003 година. Историскиот контекст во кој живеат овие претставници, го карактеризираат голем број на терористички дејствија во светот. Информирани се за сите војни и природни катастрофи преку медиумите. Тие се деца кои се презаштитени и подржани од своите родители. Претставниците на Y генерација, милениумци, имаат пораснато во свет за кој се карактеристични константни промени, особено кога станува збор за технолошките промени. Затоа тие се високо адаптивни на промена (Bourne, 2009). Тие очекуваат промените да се појавуваат брзо и често. Кај нив, резистентност може да се појави во случаи кога промената е наметната од некој кој е на повисоко хиерархиско ниво, а тие не ја сметаат за логична, како и кога сметаат дека таа нема да има некое посебно влијание. Карактеристично за претставниците од оваа генерацијска група, во професионална средина, е тоа што честопати знаат да не се однесуваат во согласност со веќе поставената организациската култура, процедурите и политиките во компанијата и имаат потешкотии во релацијата со своите претпоставени (Kamau et al. 2014). Тие најмногу го вреднуваат стекнувањето знаења и едукацијата (Masky et al. 2008) и генерално, позитивно се прилагодуваат на промените.

Од *вредносни карактеристики*, претставниците на оваа генерацијска група се ориентирани, отворени и директни, искрени и имаат потреба да бидат предизвикани. Негативна перцепција за нив е таа дека тие се непријателски и насилнички настроени едни кон други. Се чувствуваат комфортно со употребата на различни технологии и побрзо од сите други генерации прифаќаат технолошки новитети.

Во однос на *технолошко искуство*, ова е технолошки развиена генерација на добро ниво. Со нивното огромно знаење и познавање на новите технологии, лесно и брзо ги достигнуваат своите професионални аспирации, достигнуваат поквалитетна рамнотежа помеѓу работниот и приватниот живот. Поради нивната флексибилност во користењето на различни технологии, своите постари колеги ги доживуваат како премногу крути и ригидни. Тие имаат став дека го поседуваат светот во кој живеат и имаат потреба истиот да го менуваат.

Во однос на вообичаените *ставови кон промената*, за оваа генерација е карактеристична висока адаптивност на промени, а особено лесно ги прифаќаат оние промени за кои веруваат дека ќе им го олеснат животот. Сакаат работата да ја завршат точно и уредно, но брзо, за да можат своето време да го посветат на задоволства и активности кои ги интересираат во рамките на нивниот приватен живот.

Претставници на Z генерација

Оваа генерациска категорија ја сочинуваат припадници родени во периодот од околу 1997/2003 до околу 2012 година и воедно тие се и најмладата работна сила на денешницата. Во повеќето од карактеристиките кои ги поседуваат, тие се преклопуваат со своите предходници, Милениумците. Но растејќи и созревајќи во периодот на драстично различен свет од оној во кој се родиле и растеле сите генерациски групи предходно, имаат моделирано карактеристични специфики во својот вредносен систем, во своите ставови, изглед и однесување. Позадината на временскиот контекст на нивната младост се карактеризира со диверзитетот како една од неговите најзначајни вредности. Карактеристични актуелности во овој период се првиот Црнец за Председател на САД и легализацијата на хомосексуалните бракови во некои држави од светот. Истотака, многумина од припадниците на оваа генерациска група се растени во дивергентни семејни структури, во мултирасни и мултиетнички семејства, семејства со разведени бракови. Многумина се одгледани од самохрана родители или во домаќинства со нејасно поделени родови улоги. Како резултат на сите овие околности, оваа генерација има развиено сосема поинакви и пофлексибилни перспективи во однос на расните, сексуалните, религиски и други ориентации од оние на предходните генерации. Многу фактори влијаат на нивната висока подложност на психолошки проблеми. Долгото време поминато пред екраните, на социјалните медиуми и други платформи, ја моделира оваа генерација како една од „најосамените“, со недоволно развиени способности за градење на квалитетни социјални врски. Истотака, карактеристична е и тенденцијата на припадниците на оваа генерација да запаѓаат во замките на споредување со нормативите кои ги поставуваат актуелностите претставени на социјалните медиуми. Нивното ментално здравје е загрозено и од останатите актуелности на денешницата:

присуство на оружје, полициска бруталност, климатски промени и слични глобални турбуленции.

Вредносни карактеристики кои ја одликуваат оваа генерација се прагматичност, финансиска писменост и умност која ја развиле како резултат на негативните доживувања на нивните родители за време Големата рецесија. Од тука, стабилноста пропратена со конзервативниот стил на трошење и штедење е една од нивните главни вредности.

Во однос на *технолошко искуство*, способностите за користење на технологиите им се на најразвиено и природно „вродено“ ниво. За разлика од Милениумците кои се сметаат за дигитални пионери, припадниците на Генерацијата Z се родени во свет на врвните технолошки иновации каде информацијата е веднаш достапна насекаде, особено преку сеприсутните социјални медиуми. Достапноста на информациите им овозможува голем бенефит за експанзија на нивните знаења и проактивно и самостојно учење. Од друга страна, премногу време поминато пред екраните е подлога за појава на чувства на осаменост, изолација и појава на некои негативни психолошки состојби како депресија.

Во професионалните средини, Генерацијата Z ги цени оние работодавачи кои им овозможуваат баланс помеѓу професионалните обврски и личните интереси. Имаат тенденција за развивање на недоверба и скептицизам, очекуваат точни и јасни правила и норми на однесување. Имаат очекувања за континуирана поддршка во нивниот професионален раст и развој и сакаат да го работат она за кое сметаат дека се најспособни. Во однос на промени во професионалните средини се многу флексибилни и прагматични и ја прифаќаат промената, и покрај тоа што сакаат стабилност. Карактеристично однесување за нив е и менувањето на компании и работодавачи, па дури и менување на професионална определба и преквалификување.

Претставници на С генерација

Во последно време, во пракса сè повеќе се сретнува поимот за уште една нетипична генерацијска категорија. Тоа е Генерацијата С, која не ја одредува припадноста на одредена возрасна група, туку ја карактеризираат некои други специфични особености. Генерацијата С не е демографска група, таа е психографска група во која се наоѓаат луѓе кои се обединети преку психографска сегментација

според нивниот начин на размислување, карактеристичен однос и стил на живот, личните карактеристики, навиките, вредностите, интересите, мислењата, итн. Во оваа категорија има индивидуи од сите возрастни групи, таа не е одредена според времето на раѓање на нејзините припадници. Она што е најкарактеристично за нејзините припадници е нивната целосна и природна посветеност на технологијата, интернетот, технолошките иновации и промени, високо ниво на креативност, огромни апетити за едукација и професионален развој и високи аспирации кон лидерство и претприемништво. Тие ја имаат интегрирано технологијата во секој аспект од нивните животи и дневни рутини, живеат во дигиталниот свет. Оваа генерација е носител на иновациониот и технолошкиот развој.

Во професионалните средини очекуваат дигитализирани, интерактивни и автоматизирани процеси. Како вработени, претставниците на оваа група, се динамични и енергични и она што е најважно самомотивирани. Нивните апетити за личен успех и за успех на компаниите во кои работат се огромни.

4.2. РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ ГЕНЕРАЦИИТЕ ВО ОДНОС НА РАЗЛИЧНИ АСПЕКТИ ВО ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ СРЕДИНИ

Комуникациски преференци. Различните возрастни групи имаат различни очекувања во однос на комуникацијата. Повозрасните генерации преферираат комуникација во живо, додека помладите сакаат дигитална комуникација преку e-mail, текстуални смс пораки, комуникација преку различни комуникациски апликации или преку социјални медиуми. Припадниците на Z, X и Y генерациите сметаат дека Babyboom-рите сакаат да имаат многу состаноци, кои пак им го губат времето и ги оддалечуваат од проектите и работните задачи. Истотака, припадниците на X и Y генерациите се сметани за многу површни, а постарите за премногу темелни во комуникацијата. Генерацијата Z очекува јасни комуникациски пораки, транспарентна информираност и преферира разни дигитални апликации и платформи како комуникациски медиум.

Карактеристичните комуникациски обележја треба да се имаат предвид кога се креира комуникациска стратегија при што информацијата би кореспондирала со преференците на различните генерационски групи, а со цел таа да биде ефикасна. Во

случај на мултигенерациска работна сила, се препорачува користење на различно дизајниран комуникациски ток за пренос на иста порака.

Технологија. Постојат очигледни дискрепации помеѓу генерациите кога станува збор за употребата на технологијата. Припадниците на X и Y генерациите се многу поумешни во користењето на технологија од своите колеги Babyboom-ри. Babyboom-рите немаат растено во време на технолошки подем, па можно е да имаат недостаток од цел сет на базични вештини потребни за извршување на работата, одржување на соодветно ниво на континуирана комуникација во работната средина и за чувство на самодоверба кога станува збор за употребата на различни технологии при извршувањето на работните задачи. Ова особено доаѓа во фокус доколку припадници на Babyboom генерацијата раководат со вработени кои се припадници на помладите генерации. Генерацијата Z има природна предиспозиција за најразвиено ниво на технолошка писменост.

Самодоверба. Помладите генерации имаат многу повеќе самодоверба од своите постари колеги, што може да носи и позитивни, а и негативни последици. Младите генерации се повеќе сигурни во своите способности, а тоа може да резултира и со помала сензитивност на критицизам. Тие се многу амбициозни и имаат многу високи очекувања од своите работодавачи во однос на задоволување на нивните потреби за професионален развој и кариерен раст. За помладите генерации работата не е само работа, за нив таа не се сведува само на плата и поддршка за семејството, таа треба да понуди предизвици и единствено искуство.

Менаџмент. Менаџерите треба да имаат способност да го менуваат и моделираат својот менаџерски стил кој го рефлектираат во управувањето на своите вработени. Појдовна точка во стилот на менаџирање треба да биде вредносниот систем на вработените кои треба да бидат управувани и менаџерот секогаш треба да има на ум дека секој вработен е посебна и единствена индивидуа и не секогаш може да се генерализира со групата на која и припаѓа. Различните генерации бараат различни однесувања од страна на своите менаџери, на пример припадниците на Y генерацијата имаат потреба од континуирана и конзистентна повратна информација и чести пофалби за да се чувствуваат успешни, додека Babyboom генерацијата,

отсуството на повратна информација го интерпретира како сигнал дека работата е завршена успешно.

Менаџерите, денес, го имаат единствениот предизвик да управуваат со вработени кои припаѓаат на различни возрастни групи и да уживаат авторитет во исто време од сите нив. Предизвикот станува уште поголем во случај кога помлад менаџер управува со повозрасни вработени, а особено кога станува збор за технолошките унапредувања во работните процеси. Менаџерите мораат да знаат како да комуницираат, како да мотивираат и на кој начин да обезбедат повратна информација за секој од вработените, припадник на различна генерациска група. Иако фокусот е на предизвиците условени од разликите помеѓу возрастните групи, важно е вниманието да се рефлектира на бенефитите од генерацискиот диверзитет. Возрасните вработени имаат години на знаење и искуство позади себе, а младите се полни со нови идеи и нови перспективи, нови начини на решавање на старите проблеми. Отворена и транспарентна комуникација, отвореност за соработка и пренос на знаења помеѓу нив води кој создавање на продуктивна работна атмосфера.

Резистентност кон промени. Постои јасна потреба за повеќе истражувања за импликациите на генерацискиот диверзитет и менаџирањето на промената. Постои недостаток од значителни истражувања кои би ги подржале негативните стереотипи кои дефинираат поголема резистентност на промени кај постарите генерации. За успешност на процесот на спроведување на промената, менаџерите треба да одвојат време за развивање на соодветни планови и комуникациски стратегии со цел да изградат доверба и да разберат на кој начин би можеле да ја намалат потенцијалната резистентност кон промената од страна на своите вработени. Добро развиен план и комуникациска стратегија ќе му помогне на менаџерот како да им пристапи на различните генерациски групи на вработени во однос на промената.

5. КОМУНИКАЦИСКА СТРАТЕГИЈА ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА

Комуникацијата во рамките на една организација го претставува крвотокот на нејзиниот систем. Организациската култура и вредносниот систем мораат да повикуваат на ефективно делење на информации, повратна информација, проценка на ситуации, решавање проблеми и конфликти, како и на проактивно и иновативно размислување кај сите вработени, структури и на сите нивоа на организацијата. Комуникациската стратегија е еден од најзначајните елементи на планирањето, воведувањето или справувањето со промената. Многу од потешкотиите кои се вообичаени во процесот на организациската промена можат да бидат амортизирани или надминати доколку постои стратешко размислување за тоа, што и како се комуницира за време на самиот процес.

Комуникациската стратегија треба да се базира на неколку темелни принципи на ефективна комуникација во комбинација со разбирање на процесот на промена. Kotter & Schlesinger (1979) нудат неколку методи за создавање на подготвеност за воведување на промена помеѓу вработените, како транспарентна комуникација и нивна едукација, нивно вклучување во имплементацијата и поддршка од страна на менаџментот.

Комуникацијата е важна алатка за намалување на резистентноста, минимизирање на неизвесноста, вклученост и посветеност од страна на вработените во процесот на промената. Менаџерските настојувања за објаснување на организациските цели во рамките на воведување на промената имаат позитивно влијание врз ставовите кои ги формираат вработените во врска со прифаќањето на промената (Weber & Weber, 2001). Вработените нема самоволно да ја прифатат и да се ангажираат околу имплементирање на промената, доколку кај нив нема самодоверба за подготвеност и доколку имаат недостаток од знаења и информации (Vakola, 2014).

Оние кои поседуваат знаења и практични искуства во менаџирање на организациски промени, воведувањето на значајните организациски промени го започнуваат со слаб интензитет, со постепен имплементација, додека паралелно собираат информации во однос на посакуваните ефекти од воведувањето на промената. Почетните фази на воведување на промената можат да бидат

неинклузивни, при што во процесот е вклучен само мал дел од вработените. Повеќето од нив имаат само површна свесност за потребата од воведување на промената, а нејаснотиите поврзани со процесот се плодна почва за ширење на гласини, озборувања, претпоставки и анксиозност кои водат кон развивање на голем отпор кон промената (Jick, 1993). Ова се случува дури и во ситуации кога менаџментот ги има искомуницирано намерите за воведување на промената преку специјално дизајнирана комуникациска стратегија. Многу често, уште пред самиот процес на дисперзирање на информациите за промена низ сегментите на организацијата, вработените веќе имаат формирани свои ставови во однос на промената кои се разликуваат од оние кои ги има менаџментот. Кога ставовите на вработените се со негативна конотација, тие имаат неповолно влијание врз успешноста на воведувањето на промената. Честопати, процесот на воведување на промената е неуспешен или недоволно ефикасен поради отсуство на стратешка и рационална комуникациска стратегија за визијата, развојот и целта на промената. Комуникацијата е еден од најважните фактори кои влијаат на успешноста на процесот. Многу потешкотии поврзани со воведувањето на значајни промени можат да бидат надминати доколку постои јасна визија за тоа што и на кој начин треба се комуницира. Комуникацискиот процес треба да биде базиран на неколку клучни комуникациски принципи и познавање на процесот на промена.

5.1. НЕКОИ ОД ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА

Постојат неколку емпириски основани комуникациски принципи кои употребени заедно можат да бидат темел на комуникациската стратегија при воведувањето на промени:

- Комуницирање на поголем опсег на информации е корисно за разбирање, прифаќање и примена на истите;
- Употреба на повеќе медиуми и комуникациски канали е поефикасно отколку употреба на еден комуникациски медиум;
- Персонализираната комуникација, „лице во лице“ комуникација е секогаш попосакувана;
- Линиската хиерархија е ефикасен комуникациски канал;

- Непосредната супервизија е очекуван и еден од најефикасните извори на информации во организациската комуникација;
- Постоенето на „лидери на мислења и ставови“ е ефикасно во менувањето на ставовите, мислењата и перцепциите на вработените;
- Информациите кои се релевантни на индивидуално ниво се подобро разбрани и применети од оние кои се апстрактни, непознати, непрепознатливи или општи.

Комуницирање на поголем опсег на информации и повеќе комуникациски медиуми. Информациите стануваат сè појасни доколку се повторуваат повеќе пати, користејќи се со повеќе од еден медиум. На тој начин се подобрува меморијата на луѓето во однос на поделената информацијата (Bachrach & Aiken, 1977; Daft & Lengel, 1984; Dansereau & Markham, 1987). Во пракса, сеуште се среќаваат менаџмент структури кои пренесуваат значајна информација преку некој пишан медиум и очекуваат дека таа ќе биде прочитана и прифатена. Во таквите случаеви, кога вработени имаат поплаки дека не се доволно информирани за одредена ситуација или состојба, менаџментот најчесто се „правда“ дека „веќе е испратено известување“ или се користат некои слични изговори. За фактот дека информацијата не е ниту примена, ниту разбрана, најчесто се обвинуваат примателите на информациите, а не испраќачите на информацијата. Овие практики се неисправни и непосакувани, бидејќи во прилог на менаџментот е да се осигура дека информацијата е примена и разбрана на соодветен и посакуван начин.

„Лице во лице“ комуникација како најефикасен начин на комуницирање. Персонализираната комуникација има поголемо влијание и поголема ефикасност од користењето на било кој друг комуникациски медиум. Тоа се должи на можностите за непосредност и на нејзиниот интерактивен потенцијал, кои доколку се искористени на соодветен начин го постигнуваат токму она што се посакува (Gioia & Sims, 1986). Можноста за двонасочна комуникација охрабрува вклученост во комуникацискиот процес. Овозможува елиминирање на нејаснотиите и дава простор за градење на соодветен однос помеѓу учесниците во комуникацискиот процес и давање на повратна информација. Истотака, овозможува и користење на невербалните сигнали

во интеракцијата, што ја збогатува можноста за правилна интерпретација и разјаснување на информациите.

Линиската хиерархија како ефикасен комуникациски канал. Линискиот менаџмент е носител на силата помеѓу вработените и неговата авторитетна улога треба да биде искористена за постигнување на посакуваните комуникациски цели. Статусот кој го поседува хиерархискиот менаџмент и дава поголем кредибилитет на информацијата која се комуницира. Линискиот менаџмент има поголемо познавање во однос на тоа кој комуникациски стил ќе биде прифатен од страна на вработените и неговото влијание доведува до постигнување на концензус и партнерство помеѓу менаџментот и вработените вклучени во комуникацискиот процес.

Непосредниот супервизор како клучен комуникатор. Вработените очекуваат да бидат информирани за клучните случувања и да ги добијат најважните информации директно од своите непосредни менаџери, односно супервизори. Од непосредните супервизори се очекува пренесување на соодветно разбрани и добро разјаснети пораки. Тоа им дава уште поголем авторитет и кредибилитет помеѓу вработените. Најзначајни и примарни актери, односно најважни претставници на организациската комуникација се токму непосредните супервизори на вработените (Jablin, 1979). Тие се најесенцијалниот дел од организациската комуникација. Со соодветно вклучување на супервизорскиот, односно линискиот менаџмент во одлуките и клучните информации поврзани со процесот на посакуваната промена на организациско ниво се осигурува ефикасен пренос на комуникациите кон сите хиерархиски нивоа.

Користење на „лидери на мислења и ставови“. Оние кои поседуваат соодветен авторитет помеѓу вработените, дури и неформален, имаат огромно влијание врз креирањето на мислења и ставови помеѓу вработените. Овој принцип потекнува од литературата и теориите за политичките процеси и во практиките за формирање на јавно мислење кои вообичаено се користат за време на креирањето на политичките кампањи. Феноменот е пресликан и во организациски контекст (Cialdini et al., 1981).

Информации релевантни на индивидуално ниво. Серија од студии за разбирање на значењето и влијанието на ефикасната комуникација во организациите укажуваат на

фактот дека на вработените најважни им се оние информации кои се директно поврзани со работните стандарди и процеси, процесот на евалуација на продуктивноста, целите и очекувањата, техничките информации, односно оние информации кои се релевантни за извршувањето на главните задачи и задолженија (Klein, 1992). Со други зборови, оние информации кои непосредно влијаат на нечија работна „територија“ се најзначајни и најмногу се задржуваат во меморијата на вработениот. Можеби изненадувачки, но информациите кои се општи, кои се однесуваат на некој од другите вработени, тимови или сектори во организацијата, или кои се однесуваат директно на работењето на организација, често се забораваат по некое одредено време и немаат големо влијание на индивидуално ниво.

5.2. КРЕИРАЊЕ НА КОМУНИКАЦИСКА СТРАТЕГИЈА ПРИ ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА

Комуникациската стратегија треба да биде во синергија, односно да соодветствува со основните фази на планираниот процес на промена и со релевантните и потребните информации согласно комуникациските потреби во секоја од фазите на промена. Во предходните поглавја од овој труд за одредување на поимот на организациска промена е земен Курт Левиновиот модел на поделба на процесот на промена. Според моделот на Курт Левин, во процесот на промена се инкорпорирани три основни фази на промена: одмрзнување, менување или движење и замрзнување. Пратејќи го овој модел, во ова поглавје, понудени се комуникациски стратегии соодветни на потребите во секоја од овие три фази, а поаѓајќи од претпоставката дека промената е позитивна и е дизајнирана со цел да резултира со подобрување во организациското функционирање. Друга претпоставка е дека промената ќе се развива пропорционално, ќе биде соодветно евалуирана и по потреба модифицирана во насока на најдобрите практики на планираната промена. Трето, се очекува дека промената ќе биде сеопфатна и во насока на зголемување и подобрување на продуктивноста и ефикасноста на работењето во организацијата.

Во Табелата 6 се прикажани фазите на организациската промена со соодветните активности на кореспонденција и комуникациските потреби за постигнување на целите на промената, максимизирање на успешноста на процесот на промена и минимизирање на потенцијалните проблеми и предизвици.

Табела 6: Фазите на организациската промена: цели, активности и комуникациски потреби.

	Фаза на одмрзнување	Фаза на промена, движење	Фаза на замрзнување
Организациски цели	Подготвување за промена; Предизвикување на status-quo состојбата	Започнување на процесот; Развивање на процесот на движење; Евалуација на пилот активностите	Засилување на промената; Решавање на недостатоците и корегирање на дефицитите; Демонстрирање на успехот; Институционализирање на промената
Организациски активности	Планирање на промената; Составување на ресурсите; Дизајнирање на структурата; Едукација на вработените; Таргетирање на полињата за промена; Собирање на релевантни податоци; Барање на инпути од учесниците	Имплементирање на промената во селектираните полиња; Мониторирање на влијанието на промената; Модифицирање и подесување на процесите според планираното; Проширување на промените според планираното	Проширување на промената во сите потребни полиња; Наградување на успехите; Јакнење на поддршката и мониторирање на организациските структури
Комуникациски потреби	Појаснување на проблемите и потребите; рационализирање; Идентификување и објаснување на директивите; Идентификување и објаснување на иницијалните чекори; Смирување на тензиите и амортизирање на притисоците кај вработените;	Информирање на вработените за прогресот на промената; Собирање на повратни информации за влијанието на спроведените активности; Развој на соодветни знаења кај менаџментот; Предизвикување на мисконцепциите; Континуирани реструктурирања на тимовите; Разграничување и објаснување на улогите, односите и очекувањата	Објавување на успехот од промената; Ширење на информациите помеѓу вработените

На пример, примарна цел во фазата на одмрзнување од процесот на организациската промена е подготовка на вработените за промената, додека фазата на замрзнување има за цел да ги зајакне и прошири струите на промена низ сите структури на организацијата и да ја институционализира промената. Секоја од овие фази, согласно целите кои ги имаат, дефинираат потреба од различни организациски и комуникациски активности. За илустрација, во фазата на одмрзнување, содржината на комуникацијата е фокусирана на објаснувања, рационализирање, идентификување на иницијалните чекори, амортизирање на неизвесноста и анксиозноста кај вработените, додека во фазата на замрзнување комуникацискиот фокус е насочен кон зајакнување на комуникацијата во однос на резултатите од промената и организациските перспективи. Поаѓајќи од различните организациски цели, активности и комуникациски потреби прикажани во Табела 6, се јавува потреба од различни комуникациски стратегии кои го подржуваат процесот на промена, прикажани во Табела 7.

Комуникациска стратегија во фазата на одмрзнување

Подготвување на организацијата за промена. Примарната комуникациска цел во оваа фаза е утврдување на потребата за промена, подготвување на организацијата за промена и подготвување на членовите на организацијата за истата. Доколку информациите во врска со планираната и очекуваната промената се маргинализирани, голема е веројатноста од појава на силна резистентност, поради предизвикување на веќе постоечките вредности и веќе прифатените методи на работа. Постои ризик и од појава на скриени струи на резистентност кои не испливуваат на површина, но сè повеќе се зајакнуваат. Таквата состојба ја карактеризираат шпелулации, претпоставки, озборувања. На тој начин се создава силен и непробивен ѕид на отпор, кој многу повеќе го отежнува целиот циклус ако не се превенира во некоја од пораните фази. Иако е невозможно целосно да се предвидат долгорочните импликации на значајните процеси на промена, корисно и потребно е да се објаснат и образложат целите кои се очекуваат по спроведувањето на промена (Young & Post, 1993). Со цел да се олесни подготвувањето на организацијата за промена, треба да се пренесат информации за тоа што ќе се случува, и зошто. Тоа може да биде и во форма на конкретен опис на активностите асоцирани со првите чекори од процесот.

Табела 7: Комуникациски принципи поврзани со фазите на организациската промена

Основни принципи	Фаза на одмрзнување	Фаза на промена, движење	Фаза на замрзнување
Голем опсег на информации и мултимедијална комуникација	Мултимедијална кампања помага во разграничување на појаснувањата, целите, планираните активности и очекувањата	Фрекфентна мултимедијална комуникација за резултатите од промената	Континуирање прогласување и славење на успехите на промената преку повеќе медиуми
Персонализирана комуникација	Групни состаноци на секое хиерархиско ниво	Исто како и во фазата на одмрзнување	Помалку фрекфентна отколку во предходните фази; Наградување на успехите; Периодични извештаи за евалуација итн.
Директното супервизорство како клучен комуникатор	Групни состаноци со високиот менаџмент каде менаџментот ја води главната улога	Линискиот менаџмент има длабоко познавање; Комуницира проактивно	Исто како и предходно (погоре)
„Лидери на ставови и мислења“ како клучни комуникатори	Групни состаноци каде лидерите ја водат главната улога во персонализирана комуникација	Исто како и во фазата на одмрзнување	Исто како и предходно (погоре)
Интерпретации на индивидуално ниво	Информациите во однос на очекувањата од индивидуалните влијанија треба да бидат добиени од непосредниот линиски менаџмент	Информациите преку линискиот менаџмент се проследуваат кон подолните хиерархија мени ски нивоа	Информациите се добиваат од лични искуства, но менаџментот треба да биде на располагање доколку се појави потреба.
Комуникацијата треба да биде континуирана	Унифицирани интерпретации за основната визија, целите и вредностите	Исто како и во фазата на одмрзнување со поголемо внимание на специфики	Афирмација на успехот во поддршка на основните вредности и остварување на целите

Предизвикување на status-quo состојбата. Во текот на фазата на одмрзнување, тема за разгледување треба да биде status-quo состојбата и сите фактори кои влијаат на неа (French & Bell, 1984). Појдовна точка на комуникациската потреба треба да биде потребата од промена, односно рационално објаснување на дискрепанцата помеѓу актуелните и посакуваните околности, или можностите кои се нудат при спроведување на одредени модификации во актуелното функционирање. Иницијалната информација во однос на ова, треба да дојде од високиот менаџмент на секоја од организациските единици кои ја сочинуваат организацијата. Доколку станува збор за организациски промени кои ја опфаќаат целата организација, иницијалната идеја и информација треба да биде претставена од највисокиот менаџмент, доколку станува збор за промена која се однесува на одредена организациска единица, главниот комуникатор треба да биде секторискиот менаџер, итн. Најголема ефикасност има пишана информација, на која и следува состанок со сите членови на организацијата, каде на засегнатите страни ќе им биде овозможено добивање на повратна информација во однос на прашањата и недоумиците кои ги имаат. Иако ваквиот тип на комуникација е најчесто тешко или невозможно логистички да биде организиран, тој има непроценлива вредност во стекнување на доверба меѓу засегнатите страни и може да послужи како база за користење на мултимедијални и повеќенасочни комуникациски канали во понатамошните фази.

Обезбедување на рационални причини за потребата од промена. Во фазата на одмрзнување потребно е да се спроведат неколку активности. Потребно е да се разгледаат и проценат сите постоечки процеси заедно со културолошките елементи кои се дел од нив. Потребно е усогласување на постоечките вредности, нормите и образците на однесување со околностите кои се очекуваат во состојба на веќе спроведена промена. Доколку не се направи проценка на сите социјални структури и не се предвидат потенцијалните форми на отпор, можни се потешкотии во фазите кои следат. Ова најефективно може да се спроведе преку организирање на комуникациски состаноци, работилници, панели и форуми предводени од високиот менаџмент на организацијата.

Колку е поголем расчекорот помеѓу предложената промена и постоечките практики, толку потешко е спроведувањето на промената. Тоа се должи на постоечкиот вредносен систем, ставовите и перцепциите кои ја подржуваат status-quo

состојбата. Внимателно конструирана комуникациска стратегија водена од принципите на обезбедување голем опсег на информации и користење на мултимедијални комуникациски канали е многу повеќе од корисна, особено во ситуации кога помеѓу вработените во организацијата се фаворизираат некои нивни актуелни ставови и постоечки практики на работење, а кои се во конфликт со значајните културни елементи кои се очекуваат во променетата организација.

Фокус на комуникациските принципи. Предходните неколку опишани чекори од комуникациската стратегија во фазата на одмрзнување се сметаат за предуслов на ефикасниот комуникациски ток. По иницијалните комуникациски чекори, обавезно е организирање на серија од последователни состаноци или друга форма на комуникации, што ќе овозможи ревидирање на понудените информации за клучните точки и начинот на кој тие се примени и сфатени („follow-up“ комуникациски активности). Заклучоците треба да бидат спроведени до сите хиерархиски нивоа надолу преку линискиот менаџмент. Високиот менаџмент треба да има проактивна улога во обезбедувањето информации и контрола за нивно спроведување надолу во хиерархијата. Со сите предходно опишани чекори се овозможува активно вклучување на членовите на организацијата во самото планирање на промената, во навремена модификација на планираните активности, се зголемува мотивацијата кај вработените за нивно активно партиципирање, а се со цел поефикасен и побрз процес на спроведување на промената.

Комуникациска стратегија за време на фазата на менување

Известување за промените, справување со неизвесноста. Вообичаено, за време на спроведувањето на планот, многу од планираните активности кои треба да бидат преземени, се распространети нерамномерно. Сите тие иницијални активности се спроведуваат во вид на пилот проекти, експериментално и парцијално. Тоа ја зголемува неизвесноста кај оние кои не се директно вклучени во процесот на промена и кои вообичаено не знаат што точно се случува. Затоа, комуникациската стратегија за време на фазата на менување треба да има три основни цели. Првата е обезбедување на попрецизни и подетални информации за тоа што се случува кај оние

кои не се директно вклучени во иницијалните активности. Второ, тие кои не се иницијално вклучени треба да имаат сознание за тоа на кој начин тие ќе бидат засегнати од планираната промена во иднина, како промената ќе влијае на нив и на нивните улоги и одговорности. И трето, потребно е проактивно да се предизвикаат сите мискомуникации и дезинформации кои кружат во однос на промената.

Фокус на специфики. Во фазата на менување, процесот на промена се има придвижено од апстракција со теоретска позадина во реалност со практични последици. Организациските структури и процесите трпат одредени модификации кои имаат одредено влијание врз самата организација. Влијанието се спушта до најдолните хиерархиски нивоа, директно во оперативните процеси. Поради сето тоа, во оваа фаза комуникацијата треба да премине од општа во специфична, односно таа треба да задоволи сè посспецифични и поконкретни потреби. Високиот и линискиот менаџмент треба да биде запознаен со прогресот на процесот на промена и неговото влијание на сите оперативни процеси, за да може да ги задоволи комуникациските потреби на своите вработени. Истотака, потребно е да се обезбедат и детални анализи на податоци и извештаи во однос на процесот на промена и неговото влијание во сите работни процеси кои ќе помогнат во намалување на понатамошната неизвесност и ќе го подржат процесот на носење на одлуки во понатамошните фази. За успешност на процесот на спроведување на промената потребен е континуиран фокус на планирање на понатамошната комуникација.

Известување за прогресот на процесот на промена. Како што промената евалуира од пилот состојба во конкретни веќе спроведени активности, луѓето имаат потреба да бидат информирани за статусот на нејзиниот прогрес. Менаџментот се здобива со кредибилитет ако успее да ги искомунуцира клучните точки на прогресот, клучните фактори на успех и основните проблематични точки во тек на процесот, односно на кој начин се решиле проблемите по пат или на кој начин се модифицирале иницијалните планови врз основа на соодветна евалуација на текот на процесот. Од големо значење е фокусирање на комуникацијата на проблематичните точки и изнесување на точни информации поврзани со предизвиците со кои се соочил процесот, од причина што токму проблемите се оние кои се тема на шпекулирања и

претпоставки кои доколку се развијат, ги отежнуваат понатамошните фази од спроведувањето на промената.

Комуникациска стратегија во фазата на замрзнување

Славење на промената. Изградба на разбирање. Примарната цел во фазата на замрзнување е поставување на структури и процеси кои ги подржуваат новите начини на функционирање (Katz & Kahn, 1978). Дали промената резултира ефикасност и зголемена продуктивност на организацијата? Дали вработените се наградени соодветно на нивните нови улоги и задолженија? Дали се јасно поделени нивните одговорности и овластувања? Дали улогите и работните места се систематизирани на фер начин и според компетентноста? Сите овие, и слични прашања, вообичаено се јавуваат во работните опкружувања, и добро е да се одговори на нив така што и самите вработени ќе бидат вклучени во процесот на одлучување или ќе бидат прашани за мислење. На тој начин се формира или зајакнува чувството на припадност кон организацијата, односно чувството на вклученост на индивидуално ниво во процесот на промена. Во оваа фаза, високиот менаџмент има симболична улога, но клучните прашања треба да бидат одговорени од страна на непосредниот линиски, односно супервизорски менаџмент кој е директно вклучен во работните операции и процесите на дневно ниво. Директниот претпоставен треба да биде директно вклучен, особено ако вработените се соочуваат со проблеми на индивидуално и персонално ниво.

Разбирање на индивидуалните интерпретации. Комуникацискиот тек треба да биде повеќенасочен, континуиран и конкретен со цел вработените да чувствуваат сигурност и да имаат целосно разбирање за својот личен придонес во процесот на промена преку воведување на промени во нивното однесување на индивидуално ниво. Процесот на промена се спроведува преку промени, на индивидуално ниво кај членовите на организацијата. Бидејќи организацијата се стреми кон институционализирање на промената, се јавува потребата од создавање на механизми за брзо и лесно справување со потенцијални недоразбирања кои настануваат во тек на процесот. Многу потешкотии во процесот на спроведување можат да бидат амортизирани или надминати ако постои јасна и добро развиена стратегија за тоа што

и на кој начин се комуницира. Процесот на комуницирање треба да се основа на сноп од повеќе комуникациски принципи заедно со јасна визија за сите елементи на промената. Најмногу нејаснотии и неизвесности се карактеристични за раните процесни фази, па примената на интензивен мултимедијален комуникациски пристап дизајниран со цел да ја образложи промената и да ја намали неизвесноста би требало да го катализира процесот. Од голема корист е и обезбедувањето на достапност до периодични извештаи базирани на длабока аналитика на податоци и информации за последиците на влијанието на промената врз сите работни процеси, врз перформансата, врз мотивацијата на вработените итн. Од особена важност е и информирањето во врска со тоа со какви проблеми и предизвици се соочувал процесот на промена и на кој начин истите биле надминати. Потребна е и информација за тоа кои фактори влијаеле на попатните измени и модификации во планираните активности. Вклучување на вработените во процесот на евалуација, мислења и носење на одлуки, придонесува до поголема успешност на процесот.

Публикувањето на успехот. Публикувањето на успехот е особено значајно, истотака. Тоа ја зголемува мотивацијата и го развива чувството на припадност на индивидуите во самиот процес. Посебно се истакнува посебното значење на постоењето на авторитативна структура која ќе го предводи комуникацискиот процес и ќе ја симболизира поддршката, одобрувањето и контролата врз ситуацијата. Таков вид на структура треба да постои уште во најраните фази и пред самиот почеток на процесот. Посебна поддршка треба да биде обезбедена за линискиот и понизок супервизорски менаџмент кој е вклучен на дневно ниво, директно во оперативните процеси на вработените.

Секоја промена е тешка за спроведување, особено кога поголемиот дел од вработените се наоѓаат во некоја природна зона на комфор во извршувањето на дневните операции, но внимателно дизајнирана комуникациска стратегија може значително да помогне во олеснување на процесот и да ја зголеми неговата успешност.

6. КОУЧИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ НИЗ ПРОЦЕСОТ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА

Терминот „коучинг“ е термин кој доаѓа од англискиот јазик и неговиот превод подразбира спортски тренинг или работење на спортски тренер со своите играчи („coach“ е тренер). Она што е клучно за терминот „коучинг“ во областа на менаџмент на човечки ресурси е недиректен пристап на работа со вработените, односно со луѓето со кои се управува. Ова отсуство на директен пристап на работа се однесува на отсуство на давање совети и сугестии, што е различно од „коучингот“ во спортот, каде спортскиот тренер ги советува своите играчи. Тогаш, што претставува „коучингот“? Коучингот во областа на менаџментот на човечки ресурси, пред сè е разговор помеѓу лицето кое е задолжено за коучинг и вработениот. Но, тука не станува збор за „каков било“ разговор, туку разговор кој подразбира одредена структура и методологија. Клучната алатка на коучингот е отворање прашања и слушање, по што тој многу се поистоветува со психолошките советувања, бидејќи и кај нив нема многу советувања, односно давање на совети од страна на психологот.

Суштината на коучингот е во следново:

- Да му се помогне на вработениот да ја оствари посакуваната промена и да ги оствари своите цели;
- Да му се помогне на вработениот да стане она што тој посакува;
- Да му се помогне на вработениот во развивање на самосвесноста, во носењето на квалитетни одлуки и во остварувањето на посакуваната промена.

John Whitmote ја дава следнава дефиниција за коучинг: „Коучингот е ослободување на потенцијалот на некоја личност како би се максимизирала нејзината ефикасност. Коучингот ѝ помага како да научи, наместо да ја подучува“. Во последните неколку години кај нас, а на Запад и во последните неколку децении, коучингот е многу популарен, иако понекогаш е карактеризиран со негативно светло. Затоа, добро е да се дефинира што не претставува коучинг:

- Коучингот не е психолошко советување, не е психотерапија, ниту пак е замена за нив;

- Коучингот не е индивидуална обука. Во тек на обука, едукаторот го пренесува своето знаење на учесниците. Во тек на коучингот, кој во голема мера не е директивен, личноста која е задолжена за коучинг, поголемиот дел од времето, поставува прашања и не го дели своето знаење со вработениот, ниту му дава совети;
- Коучингот не е менторство. Менторот го пренесува своето искуство на вработениот, а во тек на коучингот тоа не се случува. Личноста задолжена за коучинг дури не мора да има иста професија како и вработениот, туку треба само да биде обучена за изведување на коучингот;
- Коучингот не е консалтинг. Личноста која е задолжена за коучинг не ја користи својата експертиза за да му ги реши проблемите на вработениот, таа му помага на вработениот за тој сам да ги реши своите проблеми.

Коучингот како практика е многу млада и се спроведува од страна на практичари кои се со различни профили и професионални позадини, како бизнис консултанти, професионалци за менаџирање на човечки ресурси, професионалци за организациски развој, професионалци за обука на вработени, филозофи, професионалци од различни психолошки дисциплини, како на пример индустриска/организациска психологија, клиничка психологија, социјална психологија итн. Поради варијациите на професионални експертизи, искуства и перспективи на оние кои го водат коучингот, постои недостаток од концензус за дефиницијата, методите и техниките на коучингот.

6.1. РАЗБИРАЊЕ НА ЦИКЛУСОТ НА ПРОМЕНАТА НА ИНДИВИДУАЛНО НИВО

Менаџирањето на организациската промена е систематски процес. Со цел да се даде поддршка и да се помогне на вработените во организацијата да ја надминат амбивалентноста и негативните емоции кои ги предизвикува секоја промена, потребно е да се идентификуваат фазите на промената низ кои тие треба да поминат. Менаџментот треба да помогне вработените да ги откријат своите индивидуални мотиви за промена.

Во рамките на психотерапијата постои веќе истражен модел на мотивација за промена, развиен од психолозите Prochaska, Norcross, и DiClemente (1994) кој е широко користен како концепт за промена на навиките кај луѓе кои имаат проблем со зависности, таканаречен циклус на промена. Тој може да најде примена во менаџирањето на човечките ресурси и во организациите кои се насочени кон воведување на промена. Наоѓа широка примена во рамки на организациите помагајќи им на вработените и на менаџментот во справувањето со неизвесностите кои ги носи соочувањето со промената. Тој укажува на тоа дека кога на индивидуите ќе им се помогне да ја идентификуваат својата подготвеност за промена и кога ќе им се понуди потребната поддршка во процесот, тие се способни и мотивирани за промена и за нејзино одржување низ времето. Концептот може да помогне во намалување на стресот, избегнување на големите трошоци за имплементација на промените, зголемување на мотивацијата кај вработените и нивната посветеност. Долгорочно, поголема продуктивност и помали трошоци можат да се постигнат доколку на вработените им се понуди она што им е потребно, наместо да се наметнуваат присилни решенија изложувајќи ги вработените на нови системи, структури и технологии кои кај нив предизвикуваат страв, стрес и демотивираност.

Концептот се состои од шест фази и за да биде успешно искористен потребно е да се идентификува во која од фазите се наоѓа индивидуата со цел да и се понуди потребната поддршка. Фазите низ кои поминуваат вработените во процесот на промена се следниве: Преконтемплација, Контемплација, Детерминација, Акција, Одржување и Рециклирање.

Идентификација на фазите

Прва фаза: Преконтемплација. Карактеристични изјави на индивидуа која се наоѓа во оваа фаза можат да бидат „Тие не можат да ме натераат да ја научам новата софтверска програма“ или „Јас имам долг стаж, јас ќе бидам тука засекогаш“. Преконтемплација е одбивање или несвесност за потребата од промена. Во оваа фаза индивидуата ги одбива и игнорира сите информации во врска со иницијативите за промена.

Втора фаза: Контемплација Кога ќе се помине првата фаза, индивидуите преоѓаат во втората фаза на Контемплација. Во оваа фаза, тие ги разгледуваат информациите и започнуваат да размислуваат за нив: „Еден ден ќе мора да ја научам таа софтверска програма“ или „Најверојатно ќе треба да посетувам часови и да се едуцирам“. Во оваа фаза, посветеноста за промената се зголемува, а амбивалентноста се намалува сè додека не се донесе одлука, со што индивидуата преминува во следна фаза.

Трета фаза: Детерминација. Индивидуата носи одлука за промена и започнува да прави планови и да си ја замислува иднината. Започнува со планирање на времето, распоредите на активностите, започнува со закажување на часови за обука и слични подготвителни активности за промената.

Четврта фаза: Акција. Фазата на акција е фаза во која индивидуата ја изведува и ја практикува промената. На пример, индивидуата веќе започнала со користењето на одредена нова софтверска апликација или веќе се формирале нови тимови, или пак новата маркетинг стратегија е веќе актуелна. Во оваа фаза, всушност, се прават најголемите напори за промена. Во најголемиот број случаи, првите две фази се веќе пропуштени и индивидуата е затекната токму во оваа фаза. Со пропуштањето на првите две фази, всушност нема загревање и подготовка, па индивидуата веднаш се наоѓа во состојба на акција. Како последица на ова прескокнување, процесот на промена не е целосен, тој се случува но, може да е краткотраен.

Петта фаза: Одржување. Процесот на промената не е завршен со фазата на акција. Процесот на промена нема да се доживее како удобен или „природен“ со месеци, години или дури и многу подолго. Индивидуите треба да поминат низ период на фазата наречена „одржување“. Во оваа фаза, треба да се посветува доволно внимание на управувањето со промените и новиот начин на однесување, бидејќи постои тенденција за лесно враќање кон старите навики. Процесот на промена може да биде завршен со оваа фаза, а може и да продолжи понатаму.

Шеста фаза: Рециклирање. Финално, но не задолжително, се случува рецидив, преминување во фазата на рециклирање. Оваа фаза може да е последица на недоволна поддршка од страна на менаџментот, неадекватна или недоволна обука, нецелосна имплементација на промената или било која друга причина. Во оваа фаза индивидуата се враќа наназад и го започнува процесот одново.

Секоја од фазите треба да биде помината темелно. Неквалитетно одвивање низ фазите ја враќа индивидуата на почеток од циклусот. За случување на вистинска промена потребно е време и посветеност.

6.2. КОУЧИНГ КОЈ МОТИВИРА ПРОМЕНА

Минувајќи низ процесот на промена, на индивидуите им е потребна поддршка во вид на коучинг со различни стратегии за секоја фаза. Пружајќи им соодветна поддршка во соодветно време е возможно само доколку е веќе идентификувана фазата во која се наоѓа индивидуата. Од големо значење е и владеењето на одредени вештини како активно слушање, решавање на конфликти и ефективни комуникациски способности.

Коучинг во фазата на Преконтемплатија. Во оваа фаза, кај индивидуата не постои свесност дека е потребна промена, а промената дури и се одбива. Директното инсистирање на промена во оваа фаза води кон засилена резистентност. За да ѝ се помогне на индивидуата во согледувањето на потребата за промена, потребна е информација: „Зошто е потребна промената?“, „Што ќе донесе промената?“, „Кои се последиците ако промената не се случи?“ Самата информација дека ќе следи промена не е доволна, потребно е да се разјаснат причините за неа:

- Компанијата ја имплементира новата политика поради „X“;
- „X“ компанијата навлезе на нашиот пазар и ние мора да реагираме;
- Менаџментот донесе одлука до следната година сите техничари да стекнат „X“ сертификат;
- Во моментот се наоѓаш на „X“ позиција, а треба да стигнеш на „X1“.; Што ќе направиш по тој повод?;
- Таа обука ќе ти овозможи да совладаш „X“ вештини;
- Брзината на извршувањето на задачите ќе се зголеми два пати после посетата на „X“ обуката.

Кога индивидуите се наоѓаат во ова фаза, тие се бранат од промената, затоа е подобро да не се напаѓа директно индивидуа која е во одбрана. Кај неа треба да се зголеми довербата, да ѝ се понуди целосна поддршка давајќи ѝ до знаење дека постојат опции, без разлика колку тие биле лимитирани.

Коучинг во фазата на Контемплација. Кога настапува препознавање дека промената е потребна или обврзувачка, индивидуите преминуваат во фазата на контемплација. Во оваа фаза тие имаат потреба од некој кој ќе ги сослуша нивните двоумења и ќе им ја подигне самовербата. Кои се pros и cons од новата состојба? Кои се pros и cons од старата состојба? Кои се можностите и ризиците? Кога луѓето се во состојба на амбивалентност, постои можност да се чујат нивните размислувања и да се зајакне нивната мотивација за промена. Важно е да не се форсираат на неа, туку само да се сослушаат нивните сомнежи. Потребно е да се разбере дека индивидуата не мора да биде целосно мотивирана за промена, туку барем малку повеќе мотивирана од немотивирана, за да започне со процесот на промена.

Коучинг во фазата на Детерминација. Во оваа фаза луѓето започнуваат да размислуваат за иднината. Како ќе ни изгледа новиот простор за работа? Како ќе се одвиваат тимските состаноци? Дали ќе бидам добар во супервизорската улога? И во оваа фаза е потребно тие да бидат сослушани и разбрани. Иако постои тенденција тие да бидат советувани и да им бидат дадени инструкции за нивните активности, подобро е да бидат оставени сами да направат избор и да креираат планови и стратегии. Правото на избор дејствува мотивирачки. Друга корисна алатка е визуелизацијата, замислување на околностите во иднина. Во оваа фаза, визуелизацијата ѝ овозможува на индивидуата да ги согледа потенцијалните потешкотии и препреки и на тој начин да ги реши или надмине пред тие да се појават. Замислувајќи се во идните ситуации, кај индивидуите се појавува амбивалентност и секогаш е корисно тие да бидат сослушани, давајќи им поддршка во позитивна насока.

Коучинг во фазата на Акција. Во оваа фаза се случува имплементацијата на промената. Во оваа фаза, на индивидуата ѝ е потребно многу малку поддршка, посебно ако се веќе поминати предходните фази. Повремени проверки или кратки дискусии би биле доволни.

Коучинг во фазата на Одржување. Дури и ако сите предходни фази се поминати на соодветен начин, не значи дека циклусот на промена е завршен. Фазата на одржување е критична фаза. Потребно е долго време за вистинска промена во однесувањето. Грижата и негувањето на новите однесувања се од големо значење. Како соодветна алатка која е корисна во оваа фаза е спроведувањето на обука за вештини за соодветно однесување (комуникациски вештини, решавање на проблеми,

управување со времето и приоритизирање и други теми) кои ќе ѝ помогнат на индивидуата да ги одржи и зајакне новите однесувања и навики или да се справи со потенцијални потешкотии. Ваквите теми на обука им помагаат на индивидуите своите работни задачи да ги согледаат од друга перспектива и им нудат нови техники за управување со нивните лични околности. Иако обуките за „меки“ вештини се навидум преценети, сепак се соодветен механизам кој овозможува полесно справување со идните промени кои со сигурност ќе се развијат.

Коучинг во фазата на Рециклирање. Финално, можно е да настапи фаза на рецидив, односно неуспешно справување со промената и со тоа индивидуата да се врати на почеток од циклусот. Оваа фаза не е безнадежна, таа обично настапува поради недоволна посветеност, недоволна поддршка или поради пропуштање на некоја од подготвителните фази. Затоа и целиот циклус на промена е потребно да се претстави спирално, а не циклично. Секој пат кога се почнува одново, циклусот трае пократко, амбивалентноста е намалена, посветеноста е зголемена, и успехот е произвесен. Кога ќе настапи оваа фаза, добро е да се преиспита посветеноста кај индивидуите при што често настапуваат изговори и одложувања. Постојат и ситуации кога луѓето минуваат низ циклусот на промена и повеќе пати. Со соодветна поддршка, истрајност и разбирање, се случува вистинска и трајна промена.

7. АГЕНТИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА

При воведувањето на секоја организациска промена, без разлика на нејзиниот обем, потребно е да постои еден или повеќе Агенти на промената. Агент на промена може да биде било кој, кој поседува вештини и моќ, во вид на енергија и мотивација да го стимулира, олесни и координира воведувањето на промената. Агент на промена е секоја индивидуа или група која ја презема задачата на иницирање и менаџирање на промената. Агентите можат да бидат и интерни, како на пример, менаџери или други вработени кои преку едукација се стекнале со компетентност за катализирање на циклусот на промена (Tschirky, 2011). Агентите, исто така, можат да бидат и екстерни ресурси, како на пример надворешни консултанти. За промени од широк опсег во големи компании и корпорации, вообичаено е да се ангажираат надворешни агенти. Предноста во ангажирањето на надворешни агенти е во тоа што тие не го имаат

усвоено постоечкиот вредносен систем, односно организациската култура на компанијата, па тоа им дава предност во внесувањето на нови перспективи на ситуациите и во предизвикувањето на „status-quo“ состојбата. Од друга страна, недостатокот во ангажирање на надворешни ресурси е во тоа што екстерните агенти немаат доволно познавање за историјата на организацијата, немаат увид во оперативните процедури и не ги познаваат вработените. За да се амортизира овој недостаток, најдобро решение е надворешните агенти да се поврзат со некој интересен ресурс кој е задолжен за човечките ресурси во рамките на организацијата, кој би ја преземал улогата на координатор. Понатаму, овие две страни треба да работат заедно со линискиот, односно средниот менаџмент во организацијата. Во некои од многу големите организации постојат и вработени на работна позиција интересен експерт за промени. Доколку постои таква позиција интерно, тогаш таа е задолжена за соработка со линискиот, односно средниот менаџмент во активностите потребни за воведувањето на промената. Успехот во менаџирањето на промената во голема мера зависи од способноста и компетентноста на агентот, односно од квалитетот на релацијата која тој ја има воспоставено со организациските структури кои се клучни во носењето одлуки.

За да се разјасни улогата на Агентот на промена за време на нејзиното воведување и менаџирање, треба да се разгледаат многу различни аспекти. Но, без сомневање, Агентот на промената е оној кој треба да помогне во поставување на визијата на промената, бидејќи во отсуство на јасно детерминирана и искомунцирана визија, промената не може да биде успешно спроведена. Вработените очекуваат јасно дефиниран пат по кој треба да се движат, а Агентот на промената е тој кој треба да ги води во правилна насока. Тој би им помогнал во наоѓање на потребната мотивација и енергија за активно учество во спроведувањето на промената на колективно ниво, односно до целта на посакуваната дестинација. Без разлика на тоа дали организацијата ќе ја додели функцијата на Агент на промени на интересен ресурс, ќе ангажира екстерен агент или ќе се одлучи за некое комбинирано сценарио, успехот на агентот најмногу зависи од квалитетот на неговиот однос со клучните луѓе кои управуваат со организацијата. Во денешно време, улогата на Агентот на промени никогаш не била позначајна. Никогаш предходно, неуспехот во спроведувањето на промените не чинело повеќе ресурси.

Агент на промени е било кој поединец или група која е задолжена, односно ја презема одговорноста да ја иницира и управува промената во рамките на некоја организација, а неговата најзначајна улога е водење на процесот и поддршка на вработените во прилагодувањето на новите концепти и модели на работење. Тоа може да бидат менаџери или други вработени, или пак екстерни консултанти ангажирани со цел да ги олеснат иницијативите на промена. Внатрешните агенти на промена имаат предност во познавањето на организациската историја, операциите и вработените, додека пак надворешните агенти можат да внесат нови перспективи без влијание на компаниската традиција и култура, која во поголемиот број случаи може да се гледа како перспектива која има негативни последици по динамиката на самиот процес.

7.1. ШТО ПРЕТСТАВУВА ЕФЕКТИВЕН АГЕНТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОМЕНА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И КОИ СЕ НЕГОВИТЕ УЛОГИ?

Менаџментот на промени, во последниве години, се пренасочи во една потесна експертиза која задолжително треба да биде процесно вклучена во организациите бидејќи е со големо влијание на тоа како компаниите и тимовите ќе ги совладуваат предизвиците кои ги носат промените, а при тоа непречено да ги извршуваат дневните операции и регуларните активности. Ангажирањето на Агенти на промени од страна на менаџментот на компаниите е неопходно во спроведувањето на промената без разлика на тоа дали во процесот на промена, фокусот е насочен кон амортизација на негативните последици, подобрувања и оптимизација на процесите или намалување на трошоците.

Постојат најмалку три дистинктивни улоги на Агените за промени: консултативна односно советодавна, едукативна и истражувачка улога (Carnall, 2008; Dawson, 2010; Stephen, 2010; Tidd, 2010). Кога станува збор за консултативната улога, агентите би требало да им помогнат на вработените со структурирани информации кои би помогнале во пронаоѓање решенија за предизвиците и проблемите со кои се соочуваат. Понатаму, консултативната улога може да биде надоградена со тренерска, односно едукативна улога на Агентот за промени. Се очекува оваа улога да им помогне на вработените за соодветно користење на информациите со кои располагаат, односно да ги едуцираат во насока на стекнување на поинаков сет на

компетенции и способности, да ги трансформираат и искористат информациите со кои располагаат за решавање на идни проблеми и предизвици. И третата, истражувачката улога овозможува оспособување на членовите на организацијата за развивање на соодветен евалуациски процес кој ќе овозможи пратење и оценување на акционите планови кои се веќе поставени.

Друга типологија укажува на тоа дека Агентот на промени може да има пет улоги:

1. Агентот како **катализатор**;
2. Агентот како **некој кој е директно вклучен во процесите**;
3. Агентот како **некој што нуди решенија**;
4. Агентот како **поврзувач на ресурсите**, и
5. Агентот како **стабилизатор**.

Овие пет примарни функции обезбедуваат функционална улога во подржување на процесот на промена и кога тие се присутни во процесот на решавање на проблемот, менаџирањето на промената може да биде ефективно спроведено.

Агентот на промени како катализатор. Не е необично луѓето да развиваат резистентност на промени и да сакаат да ја одржат состојбата на нештата онакви какви што се. Odiorne (1981) изјавува: „Најдобрите умови на нашето општество многу почесто поткликнуваат пред критицизмот и резистентноста, отколку пред креацијата и иновацијата“. Поради овие причини, Агентите на промена мораат да го пребродрат запаѓањето во инерција, да ги поттикнат организациите да не се задоволуваат со ниски резултати и да ја активираат иницијативата за решавање на сериозните и крупните проблеми. Агентите на промени, без разлика дали се ангажирани како внатрешен или надворешен ресурс, не се задоволуваат со состојбата на status quo. Предизвикувајќи го постоечкиот начин на извршување на активностите, овие каталитички протагонисти и обезбедуваат енергија на организацијата за соочување со своите проблеми, а она што е уште позначајно, тие ја иницираат свесноста за потребата од промени.

Агентот на промени како некој кој е директно вклучен во процесите. Агентот за промени поседува знаење за водење на процесите кои се дел од промената, за водење на организациите и луѓето кои се дел од нив. Бидејќи организациите

најчесто се во недостаток од ваков профил, Агентот на промена може да даде сериозен придонес, помагајќи им на организациите во:

- Препознавање и дефинирање на потребите;
- Анализирање на проблемите и поставување цели;
- Обезбедување на потребните ресурси;
- Генерирање на решенија, нивно адаптирање во организациските проблеми и нивно имплементирање; и
- Евалуирање на решенијата со цел проценка дали тие ги задоволуваат организациските потреби.

Овој модел од пет чекори на водење на промените од страна на Агентот на промена е развиен од страна на (Havelock, 1973). Агентот ги искористува своите вештини за решавање на проблемите поврзани со менаџирање на промената.

Агентот на промени како некој што нуди решенија. Многу од Агентите на промени поседуваат конкретни информации и знаења за последиците кои ги носат промените. Оваа улога на агентот е многу повеќе од едноставно генерирање на решенија. Потребно е да се поседува свест за временскиот контекст и способност за ефективна комуникација во насока на креирање на свест за вредноста на решенијата со цел да се обезбеди нивно ултимативно прифаќање. Исто така, оваа улога укажува на тоа дека Агентот мора да поседува доволно умешност за проценка на предложените решенија и нивната применливост, односно да се осигура дека конкретните решенија можат да одговорат на потребите и предизвиците кои ги имаат организациите.

Агентот на промени како некој што ги поврзува ресурсите. Ефективното решавање на проблеми подразбира меѓусебно поврзување на потребите со ресурсите. Постојат разновидни ресурси: финансии и значењето на финансиите, други материјални средства, знаење, специјални вештини, вештина за анализирање на проблемите, знаење за решенија, способност за формулација, адаптирање и усвојување на решенија или експертиза во процесот на промена. Луѓето се огромен ресурс на време, енергија, мотивација, способности и различни експертизи, а оној кој поседува умешност да ги поврзе луѓето со различни компетенции и да ѝ овозможи на организацијата оптимално искористување на внатрешните и надворешните ресурси, има непроценлива улога во ефективното управување на промената. Оваа улога на Агентите за промени е многу често потценета во организациите.

Агентот на промени како стабилизатор. Ова е последната идентификувана улога на Агентот за промени. Од причина што целиот фокус е најчесто насочен кон потребите, иницијативите на промена и превенција на појавата на резистентност, многу малку внимание се обрнува на организациската потреба за стабилизација, особено по успешно воведување на промената.

7.2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА АГЕНТИТЕ НА ПРОМЕНА

Предуслов за успешноста на Агентите за промена е поседувањето на следниве карактеристики, односно квалитети:

Флексибилност. Отвореноста кон промени подразбира претприемачки лидерски став и поседување на креативни инстинкти за пронаоѓање на нетрадиционални начини за управување со процесите и организациите и искористување, односно брза реакција и брзо носење одлуки во насока на непропуштање на потенцијалните прилики. Флексибилноста подразбира и отвореност за поврзување со луѓе од различни возрасни, искусвени и професионални групи со цел стекнување подлабоко разбирање на различни перспективи, искуства и персоналитети.

Разновидно знаење. Успешните Агенти на промени избегнуваат ограничувања на своите знаења во рамките на одредена област или индустрија. Проширувајќи ги своите интереси и на други сектори, барајќи го она што би можело да се употреби во сите индустрии, тие се стекнуваат со корисни информации и перспективи и го прошируват својот дијапазон за успех и развој.

Приоритетност и фокусираност кон резултати. Во самиот процес на промена, неопходно е да постојат точно или строго дефинирани приоритети во однос на посакуваните цели кои самите по себе го детерминираат успехот или неуспехот од иницијативата на промена. Постојењето на однапред дефинирани цели, приоритети и временски рокови ќе го олесни процесот на носење одлуки и евалуацијата на резултатите.

Отчетност и одговорност. Преземањето одговорност е една од најценетите карактеристики која е препознатлива и посакувана од страна на Агентите за промена, а и од вработените, и воопшто. Луѓето сакаат да бидат водени од лидери кои поседуваат храброст и кои преземаат одговорност.

Вештини за ефективно слушање. Ефективните Агенти на промени имаат способност за истражување и пронаоѓање нови перспективи и нивно користење кога се потребни решенија на одредени проблеми, а тоа го постигнуваат преку активно слушање. Од друга страна, тоа ја зголемува мотивацијата кај вработените, кои сакаат нивните идеи да бидат земени предвид. Со помош на оваа вештина, се зајакнува релацијата и довербата, и се подобрува квалитетот на односот помеѓу вработените и луѓето кои ги водат.

7.3. ТИПОЛОГИЈА НА АГЕНТИТЕ НА ПРОМЕНИ

Иако постојат мал број на истражувања за тоа каков тип на агент би бил најсоодветен и најефективен во дадена ситуација, некои истражувања помагаат во идентификувањето на неколку различни типови на агенти, земајќи ги предвид нивните карактеристики и методите кои ги користат во имплементацијата на промените (Burke, 2011):

Агент на промена кој прави пресија однадвор

Овој тип на Агент на промени работи во насока на менување на системите однадвор. Тие не се членови на организацијата во која се ангажирани како носители на спроведување на промената и користат различни тактики на притисок кои понекогаш дури и вклучуваат агресивен пристап. Најчесто, тие нудат опции кои се многу порадикални од оние кои би биле лесно прифатени од страна на мнозинството во рамките на една организација.

Агент на промена кој е ориентиран кон индивидуите

Фокусот на активностите кај овој тип на Агенти на промени е индивидуата на вработените, односно нивното ниво на морал и нивната мотивација. Па така, ваквиот тип на агент е најмногу заинтересиран за теми како што е флукуацијата на вработени, разните типови отсуства, квалитетот на работата која се извршува, односно процесот на евалуација на перформансата. Методите кои ги користат овие агенти, најчесто се во насока на оплеменување на содржината на работата, поставување на цели и модификација на однесувањето кај вработените. Најзначајната претпоставка на која се базира методологијата применета од ваквиот тип на агент е

таа која очекува дека доколку се промени однесувањето кај вработените, ќе се промени и самата организација.

Агент на промена кој е фокусиран на организациската структура

Фокусот на овој тип на Агент на промени е на менување на организациската поставеност, односно нејзината функционална структура, што би резултирало со подобра ефикасност. Овие агенти вообичаено се фокусирани на истражувања, анализирање на процесите и системите, проучување на интерните политики, како и други форми на аналитички промени во самата организациска структура или технологиите кои се вклучени во нејзините процеси. Најчесто тие инсистираат на дигитализирање на некои процеси и модернизирање во насока на современи технолошки процеси.

Агент на промена кој е фокусиран на организацискиот развој

Овие агенти го фокусираат своето внимание на интерните релации помеѓу различни нивоа во организацијата, различни сектори или тимови, на комуникацијата и процесите на носење одлуки. Нивната интервентна стратегија е препознаена како пристап на промена на организациската култура, бидејќи тие многу внимание насочуваат кон анализирање на културата во конкретната организација. Овој пристап најмногу опфаќа активности во вид на едукација на вработените, „тим-билдинг“ активности, анкетање на вработените за различни аспекти од работењето.

7.4. КОМПЕТЕНЦИИ НА УСПЕШНИТЕ АГЕНТИ НА ПРОМЕНА

Анализирајќи веќе постоечки извори на информации и литература, неколку истражувачи имаат идентификувано сет од повеќе компетенции кои го дефинираат профилот на еден ефективен Агент на промени. Па така, (Anderson et al. 2011) ги одвојуваат следниве компетенции кои повеќе се однесуваат на стилот на менаџирање на промената, а не на карактеристиките на личноста на посакуваниот профил на агентот:

Хемофилија

Колку повеќе сличности постојат помеѓу Агентот за промени и вработените, толку повеќе се претпоставува дека тој ќе биде успешен во своите настојувања да ја воведи и управува промената. Сличностите помеѓу него и членовите на

организацијата го катализираат прифаќањето на иницијативите на промена од вработените од една страна и неговото разбирање за предизвиците со кои се соочуваат самите вработени, од друга страна.

Емпатија

Поседување на емпатија од страна на Агентот за промени води кон поквалитетна комуникација и разбирање помеѓу агентот и вработените, бидејќи таа е витална лидерска компетенција. Таа подразбира разбирање за емоционална состојба на другите, нивните чувства, размислувања, ставови и потреби. Важно е да се направи дистинкција помеѓу оваа компетенција и способноста да се направат другите среќни или едноставно да се биде срдечен. Есенцијално, поседување емпатија во бизнис опкружување овозможува разбирање на човековата природа која е карактеристична во одредена професионална средина што би помогнало во носењето на одредени одлуки, создавање на одредени предвидувања, кроење на подобри тактики, стратегии, инспирирање лојалност и јасна комуникација.

Отвореност кон соработка

Отвореност на Агентот за создавање врски и соработка со членовите на конкретната организација. Поголемата отвореноста за соработка води кон создавање на појаки врски, а тоа е пропорционално со успехот на Агентот за промени.

Блискост и срдечност

Физичка и психолошка блискост на Агентот со членовите на организацијата. Зголемена блискост на членовите на организацијата со Агентот ја подобрува соработката и ја зголемува емпатијата. Постојење на блиска поврзаност со членовите значи политика на „отворена врата“ и присутност на Агентот во секојдневието на членовите на организацијата.

Структурираност

Способност за создавање јасни планови и јасни цели и организирање на сите активности поврзани со иницијативите за промена. Јасно поставен план има поголема веројатност да биде сфатен и имплементиран од страна на вработените.

Отвореност

Отвореноста укажува на степенот на желбата да ги чуе и да одговори на предизвиците и проблемите со кои се соочуваат вработените.

Наградување

Кај Агентот треба да постои свесност за тоа дека учесниците во процесот на промена треба да бидат наградени, односно да постојат некои последици од промената кои би биле во позитивна насока за нив.

Енергичност

Агентот треба да поседува физичка и психолошка енергичност за спроведување на иницијативите за промена. Кога дневните операции и активности ја црпат целата енергија, да се одржува нивото на мотивација и фокусирање кон процеот на промена.

Синергија

Агентот треба да поседува способност да обезбеди синергија на разновидните ресурси како луѓе, специфична клима, активности и сите неопходни средства кои во интеракција ќе обезбедат успешно спроведување на процеот на промена.

ЗАКЛУЧОК

Светот денес го карактеризира една динамична состојба на промена, непредвидливост и турбулентност. Глобализацијата ја зголемува поврзаноста и меѓузависноста на светските економии, култури и популации и доведува до ширење на трговија на добра и услуги без граници, динамични иновации и нови технологии, неограничени токови на луѓе, инвестиции и информации. Брзината на комуникациите, новите пазари и диверзификацијата на работната сила се во експанзија. Таквите услови наметнуваат трансформации во сите аспекти на бизнис и професионалните средини. Промената е она што ги карактеризира современите организации. Таа се јавува како одговор на промените и притисоците како од надворешната средина, така и од интерните иницијативи. Најуспешните компании на денешницата ја иницираат промената како појава која ги одржува во живот, па способноста за управување со промените се смета како една од нивните највредни компетенции. Промената е неизбежен сегмент на организацискиот развој, а тој е холистички концепт и има широк системски опсег кој се применува за подобрување на организациската перформанса, постигнување на повисока ефективност и одржување на конкурентска предност преку модификација, развивање, подобрување, оптимизирање и редизајнирање на организациските мисии, стратегии и структури. И покрај тоа што менаџирањето на промените во професионалните средини е од круцијално значење за успехот на организациите, сеуште многу од компаниите се соочуваат со големи предизвици во имплементирањето или справувањето со промената. Промените го детерминираат развојот на организациите, но понекогаш можат да бидат и причина за нивно пропаѓање.

Најзначајна улога во идентификувањето на потребата за промена во организациите, дефинирање на процесните фази и спроведување на процесот, игра менаџментот на организацијата, па затоа тој треба да поседува знаење и способности за управување со промените. Организациската подготвеност за промена вклучува јасно разбирање на визијата, односно целите на промената од страна на сите вклучени и засегнати страни, менаџерска поддршка на процесот, јасна комуникација и соодветна едукација на вработените, со цел вработените да добијат свест за тоа што и како треба да преземат за адекватно да одговорат на промената.

Процесот на менаџирање на организациските промени е многу сложен процес кој се состои од повеќе фази и не може да биде управуван од страна на некој кој не е соодветно оспособен. Лидерот на промената треба да ги познава фазите, нивниот редослед, нивното траење и нивната содржина. За успешно менаџирање на процесот, потребно е да се иницира промената, да се дијагностицира постоечката состојба, да се идентификуваат причините за промена, да се креира визија, да се мотивираат вработените, да се применат соодветни комуникациски и едукативни стратегии, и промената да се испланира и спроведе. Потоа би следела фазата на стабилизација на состојбата која треба постојано да се следи и контролира, односно да се евалуираат последиците од промената.

Стратешкото планирање на промената е еден од најважните услови кои обезбедуваат избегнување на потенцијалните ризици од нејзиното воведување. Истото треба да се спроведе преку опсежна анализа чии наоди треба да бидат преточени во егзактен и детален акционен план. Доколку спроведувањето на планираните иницијативи на промена не се одвива соодветно и непречено, последиците можат да добијат катаклизмички размери во насока на неисполнети цели, намален морал, намалена мотивација и ангажираност на луѓето кои се дел од организацијата и од кои се очекува промената да биде спроведена.

Секогаш кога станува збор за организациска промена, една од главните препреки во процесот на нејзиното спроведување е резистентноста како човечки фактор, како природна реакција на сите околности кои ги нарушуваат нивните постоечки образци на однесување. Менаџирањето на човечкиот фактор може да се јави како најголем предизвик во тек на организациската промена. Со развојот на организациските теории, во фокус доаѓа и фактот дека резистентноста се појавува и како последица на организациски фактори, а не само од оние кои се на индивидуално ниво. Структурите, системите, процесите и други организациски конструкции можат да влијаат врз појавата на резистентност или друг вид на инерција која доведува до неочекувани одложувања, трошоци и нестабилности при спроведувањето на промената. Во современи услови, се менуваат некои перспективи во однос на резистентноста. Доколку се управува соодветно со неа, резистентноста може да се смета за корисна појава која го асистира процесот на промената. Од нејзината појава можат да бидат искористени различни бенефити. Пред сè, може да се иницира

потреба за ревизија на визијата и целите на промената, односно да се ревидира ставот дека очекуваните последици ќе бидат позитивни. Потоа, таа може да додаде и доза на енергичност во процесот на спроведување на промената, а онаму каде што недостасува енергичност, промените се некреативни. Појавата на резистентност може да иницира и можност за разгледување на алтернативни решенија кои ќе ги синтетизираат контрадикторните ставови во насока на појава на иновативни иницијативи кои ги задоволуваат сите вклучени страни во процесот. Таа превенира и инертно прифаќање на некои недоволно разработени иницијативи кои би донеле потенцијални негативни последици. Значајно влијание врз ефективното справување со резистентноста е разбирањето на нејзиниот интензитет. Категоризирањето на нејзиниот интензитет во едно од три нивоа, од најслабо кон најсилно, иако делува произволно, сепак помага во изборот на најсоодветни техники и активности преземени за справување со резистентноста.

Работната сила на денешницата се состои од четири генерациски групи. Менаџирањето на работна сила која се состои од различни генерации е голем предизвик. Припадноста на различна генерациска група е често потценето како фактор кој влијае во управувањето со работната сила, а голема е веројатноста дека таа детерминира појава на различни доживувања во однос на промената кај припадниците на различни генерации. Тоа е условено од фактот дека основните вредносни карактеристики на различните генерации се моделирани од историскиот контекст на временскиот период на нивното раѓање и созревање и нивните предходни искуства. Индивидуите кои припаѓаат на различните генерациски групи имаат различни генерациски вредности и погледи на светот. Познавањето на генерациските варијабли во однос на однесувањето и факторите на мотивација придонесува во успешноста на процесот на воведување на промената. Менаџментот треба да биде оспособен за флуиден стил на управување кој ќе ги задоволи очекувањата на секоја од четирите генерациите, а структурите, процесите и процедурите во рамките на организацијата треба да бидат прилагодени да ги задоволат сите вработени. Управувањето на мултигенерациската работна сила иако е предизвик, генерацискиот диверзитет има и позитивни околности кои се неопходни за одржување на раст и развој на организацијата.

Организациските промени често се соочуваат со неуспешно спроведување поради неразвиена комуникациска стратегија која ги образложува целите и очекувањата од промената, известувањата за прогресот на процесот односно за неговиот статус, успехот, попатните предизвици, модификациите на планот врз основа на соодветен евалуационен процес и влијанијата кои ги има промената врз работните и организациските процеси. Бидејќи комуникацијата го претставува крвотокот на секоја организација, добро испланираната и спроведена комуникациска стратегија е еден од најзначајните елементи на планирањето, воведувањето или справувањето со промената. Доколку постои јасна визија за тоа што и на кој начин треба се комуницира и доколку комуникацискиот процес е базиран на неколку клучни комуникациски принципи и познавање на процесот на промена се намалува резистентноста, се минимизира неизвесноста, се овозможува вклученост и посветеност од страна на вработените во самиот процес. Комуникациската стратегија треба да се темели на комуницирање на што поголем опсег на информации преку употреба на повеќе медиуми и комуникациски канали, да се преферира персонализираната комуникација и што повеќе да се користи линиската хиерархија како носител на информациите. Комуникациската стратегија треба да биде моделирана со релевантни информации според фазата во која се наоѓа планираниот процес на промена.

Минувајќи низ процесот на промена, на вработените им е потребна поддршка која може да се пружи од страна на менаџментот или други ангажирани лица во вид на коучинг. Коучингот би им помогнал на вработените сами да ги надминат предизвиците со кои се соочуваат во текот на промената. За успешност на процесот од големо значење е идентификација на фазата од циклусот на промена во која се наоѓа индивидуата, а со цел да и се понуди потребната и соодветна поддршка.

Секоја организациска промена наметнува потреба од ангажирање на еден или повеќе Агенти на промена кои вообичаено поседуваат вештини и моќ, во вид на енергија и мотивација да го стимулираат, олеснат и координираат менаџирањето на промената. Агентите на промена вообичаено имаат консултативна односно советодавна, едукативна и истражувачка улога и тие секогаш треба да поседуваат одредени квалитети како развиена прагматичност и флексибилност, широк опсег на знаења, способност за приоритизирање, ориентираност кон резултати и преземање одговорност.

Организациските промени, како и сите други менаџмент процеси, мораат да се следат и контролираат. Со мониторирањето и контролата на организациските промени се следи дали промените се спроведени според планираното и се следат нивните ефекти. За да се контролира процесот на промените, потребно е да се изгради систем за негово следење, оценување и контрола. Постојење на систем на контрола подразбира дека постои вообичаено, систематско и редовно собирање на податоци за промените, нивна анализа и користење на добиените информации во понатамошното носење на одлуки и корективни мерки онаму каде е потребно.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Anderson, L. A. (2011). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. New York, NY: Routledge.
- Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). *Creating readiness for organizational change*, *Human Relations* 46: 681-697.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bachrach, S.B. & Aiken, M. (2017). *Communication in administrative bureaucracies*, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 356-77. <https://doi.org/10.5465/255411>
- Beaman, K. (2012). *Generational change: change management for the ages*, *Workforce Solutions Review* August/September: 41-43.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1992). *Why change programs don't produce change*. *Harvard Business Review* November/December 1990, 70.
- Bemmels, B. & Reshef, Y. (1991), "Manufacturing employees and technological change", *Journal of Labour Research*, Vol. 12 No. 3, Summer, pp. 231-46.
- Bourne, B. B. (2009). *Phenomenological study of response to organizational change: Baby Boomers, Generation X, and Generation Y*: ProQuest Dissertations. University of Phoenix.
- Burke, W. W. (2011). *Organizational change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carnall, C. (2003). *Managing change in organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2003, p. 23.
- Carnall, C. (2008). *Managing change in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cascio W. F. (1993). *Downsizing: What do we know? What have we learned?* *The Academy of Management Executive*, 7 (1), 95-104
- Cascio, W. F. & Wynn, P. (2004). *Managing a downsizing process*. *Human Resources Management*, 43(4), 425-436. <https://doi.org/10.1002/hrm.20034>
- Coch, L. and J. R. P. J. French (1948). *Overcoming Resistance to Change*. *Human Relations* 1(4): 512-532. <https://doi.org/10.1177%2F001872674800100408>
- Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: Guidelines for resilience in turbulent times*. New York: Random House.

Cialdini, R.B., Petty, R.E. and Cacioppo, J.T. (1981). *Attitude and attitude change*, Annual Review of Psychology, Vol. 32, pp. 357-404.

<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.002041>

Daft, R. L. & Lengel, R.H. (1984). *Information richness: a new approach to managerial information processing and organizational design*, in Staw, B. & Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 6, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 191-233.

Dansereau, F. & Markham, S.E. (1987). *Superior-subordinate communication: multiple levels of analysis*, Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 343-88. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412986243>

Dawson, P. & Andriopoulos, C. (2014). *Managing change, creativity and innovation*. SAGE
deBruijn, H. (2011). *Managing professionals*. New York, NY: Routledge.

De Jong, R.D., & Jansen, P.G.W. (1994). *How to learn in the LO: Opportunities and pitfalls for people*. Paper presented at the International Conference on Learning Organizations—Initiatives, La Hulpe, Belgium.

Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: how employees young and old find common grounds*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ernst & Young. 2014. *Case study: increasing employee engagement during a major transformation – a success story*. Ernst & Young LPP.

Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). *Downsizing in a learning organization; are there hidden costs?* Academy of Management Review, 25 (1), 244/251.

<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791613>

Forrester, J.W. (1971). *Counterintuitive behavior of social systems*. Technology Review, 73(3), p. 53-68. <https://constitution.org/1-Activism/ps/cbss.htm>

French, W.L. & Bell, C.H. (1984). *Organization Development*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, NJ.

French, W. L. & Bell, C. H. (1999). *Organization Development*. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement, NJ: Prentice Hall, pp. 28.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*, Journal of Vocational behavior, 65(1), 14-38.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

Glaser, E.M., Abelson, H.H., & Garrison, K.N. (1983). *Putting knowledge to use: Facilitating the diffusion of knowledge and the implementation of planned change*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1177/107554708500600305>

- Gioia, D.A. & Sims, H.P. (1986), *Cognitive-behavior connections: attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions*, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 37, pp. 197-229. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90052-X](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90052-X)
- Gordon, V. (2011). *Exploring the job satisfaction of municipal clerks*, *Review of Public Personnel Administration* 31: 190–208. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X11408570>
- Hammer, M. & Champy, J (1993). *Reengineering the Corporation*, London.
- Harvey, L. (2001). *Defining and measuring employability*. *Quality in higher education*, 7(2), 97-109.
- Hayes, J. (2010). *The theory and Practice of Change Management* (3rd ed.) New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Hayes, J. (2002), *The Theory and Practice of Change Management*, New York.
- Havelock, R.G. (1973). *The change agent's guide to innovation in education*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Herscovitch, L.& Myer, J. P. (2002). *Commitment to organizational change: extension of a three-component model*, *Journal of Applied Psychology* 87(3): 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hultman, K. (1979), *The Path of Least Resistance*, Learning Concepts, Denton, TX.
- Jain, R. (2011). *Managing research, development and innovation: Managing the unmanageable*. New York, NY: Wiley. <https://thenigerianprofessionalaccountant.files.wordpress.com/2013/04/managing-research.pdf>
- Jablin, F.M. (1979). *Superior-subordinate communication: the state of the art*. *Psychological Bulletin*, Vol. 86, pp. 1201-22. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.86.6.1201>
- Jalajas, D. S., & Bommer, M. (1999). *A comparison of the impact of past and the threat of future downsizing on workers*. *Journal of Social Behaviour & Personality*.
- Jick, T.D. (1993). *Managing change, cases and concepts*. Irwin, Homewood, IL, pp. 192-201.
- Jick, T. D. & Peiperl, M. (2003). *Managing Change: Cases and Concepts*, Boston, pp.41.
- Johnson, J.A., & Ostendorf, F. (1993). *Clarification of the five-factor model with the abridged big five-dimensional circumflex*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 563–576. <https://www.personal.psu.edu/faculty/j/5/j5j/papers/JPSP1993.pdf>
- Kamau, J. N., Njau, M. M. & Wanyagi, J. (2014). *Factors influencing work attitude amongst "Y" generation university evening students in Kenya*. *Journal of Business Management* 16 (5): 33–39. <https://core.ac.uk/download/pdf/236416919.pdf>

- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., Wiley, New York, NY.
- Klein, S.M. (1992). *Employee involvement and the communication process* in Klein, S.M. & Niblock, J.S. (Eds), *Proceedings of the 1992 Conference of the Midwest Management Society*, pp. 111-14.
- Kotter, J. Schlesinger, L. & Sathe, V. (1986). *Organization*, 2nd ed. Irwin, Homewood, IL.
- Kotter J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1999). *Leading Change*, Boston Harvard Business School Press. pp. 41.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review March-April: 106–114.
- Kuratko, D.F., & Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., & Montagno, R.V. (1993). *Implementing entrepreneurial thinking in established organizations*. SAM Advanced Management Journal, pp.28-39.
- Lattuch, F. & Young, S. (2011). *Young professionals' perceptions towards organizational change*. Leadership & Organizational Development Journal 32(6): 605–627.
<https://doi.org/10.1108/01437731111161085>
- Lindgaard, S. (2011). *The open innovation revolution: Essentials, roadblocks, and leadership skills*. New York, NY: Wiley.
- Litterer, J. (1973). *Conflict in organisation: a reexamination* in Rowe, L. and Boise, B. (Eds), *Organisational & Managerial Innovation*, Goodyear, Santa Monica, CA
<https://doi.org/10.5465/255117>
- Lunenburg, F. C. (2010). *Managing Change: The Role of the Change Agent*. International journal of management, business, and administration, Vol.13, No. 1. Sam Houston State University.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). *Generational differences at work: introduction and overview*, Journal of Managerial Psychology 23(8): 857–861.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
- Maurer, R. (1996). *Using resistance to build support for change*. Journal for Quality & Participation, June, pp. 56-63.
- McCabe, S. (2011). *Corporate strategy in construction: Understanding today's theory and practice*. New York, NY: Wiley.

- Meyer, J. W.: Rowan, B.: Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 1997, p. 347.
- Milles, R. H.: *Leading Corporate Transformation: Are You Up to the Task*, San Francisco, 1999, p. 32.
- Milton, C., Entekin, L. & Stening, B. (1984). *Organisational Behaviour in Australia*, Prentice Hall, Sydney
- Odiorne, G.S. (1981). *The change resisters*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C., & DiClemente, C. C. (1994). *Changing for good: A revolutionary six-stage program for overcoming bad habits and moving your life positively forward*. New York, NY: Avon Books.
- Rashid, Z. A.; Sambasivan, M. & Rahman, A. A. (2004). *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*, *The Leadership and Organizational Development Journal* 25(2): 161–179.
<https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Rich, B.; Lepine, J. & Crawford, E. (2010). *Job engagement: antecedents and effect on job performance*, *Academy of Management Journal* 53(2): 617–635.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robbins, S.(2003). *Organizational Behaviour*, NJ: Prentice Hall. p. 562.
- Robertson, P. & Porras, J. (1997). *Organization Development Theory: A Typology and Evaluation*, *Research in Organizational Change and Development*. p. 54.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement: Research Report 408*. Brighton, Sussex: Institute of Engagement Studies
- Rusly, F. H., Sun, P. & Corner, J. L. (2011). *Positioning change readiness in knowledge management research*, *Journal of Knowledge Management* 16(2): 329–355.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218906>
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1997). *Who Gets Power and How They Hold on to it: A Strategic Contingency Model of Power*, *Organizational Dynamics*, p. 16.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire*, *Educational and Psychological Measurement* 66(4): 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schein, E. (1988). *Organisational Psychology*, 3rd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Schein, E.H. (1993). *How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room*. *Sloan Management Review*, 34 (2), 85–92.

- Seijts, G. H. & Roberts, M. (2011). *The impact of employee perception on change in a municipal government*, *Leadership & Organization Development Journal* 32(2): 190–213.
https://mmunsoed27.files.wordpress.com/2011/06/2-the_impact.pdf
- Shah, N. & Shah, S. G. (2010). *Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography*, *Journal of Employee Information Management*, 23(5): 640–662.
<https://doi/10.1108/17410391011083074>
- Spreitzer, G.M. & Mishra, A. K. (2002). *To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707-729.
<https://www.jstor.org/stable/4093650>
- Sylvester, J. (2015). *Creating and maintaining an engaged generation Y workforce – why it matters and what to do*, *Strategic HR Review* 14(4): 125–134.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change*. Technical, Political and Cultural Dynamics. New York, Wiley.
- Tolbidze, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. University of Minnesota.
- Tschirky, H. (2011). *Managing innovation-driven companies: Approaches in practice*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Wangerg, C. R. & Banas, J. T. (2000). *Predictors and outcomes of openness in a reorganizing workplace*, *Journal of Applied Psychology* 8(5): 132–142.
<https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). *Changes in employee perception during organizational change*, *Leadership & Organizational Development Journal* 22(6): 291–300.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/01437730110403222>
- Wood, S. (2005). *Spanning the generation gap in the workplace*. *American Water Works Association Journal*, 97(5), 86-87, 89.
- Vakola, M. (2014). *What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change*. *Leadership & Organizational Development Journal* 35 (3): 195–209. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Xu, X., Pyne, S., Homer, M. & Alexander, A. (2016). *Individual Difference predictors of perceived organizational change fairness*, *Journal of Managerial Psychology* 31(2): 420–433.
<https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0061>

Young, M. & Post, J.E. (1993). *Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees*. *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 1, Summer, pp. 31-43.

Zander, A. F. (1950). *Resistance to Change-Its Analysis and Prevention*. *Advanced Management* 4(5): 9-11. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2326329>