

Nedelja kvaliteta 2018

Referat

### **Kakav razvoj Vam je potreban -Kako izabrati pravi model?**

*"Većina utabanih puteva ne vodi nikuda!" Prvo pravilo patologije*

**Vladimir Simić**

### ***Kraj ili početak – teze i uvodu***

*"Organization Development is a planned process of change in an organization's culture through the utilization of behavioural science technologies, research, and theory."W.Burke<sup>i</sup>*

Razvoj svih oblika i tipova organizacije se karakteriše stalnim prilagođavanjem promenama koje nastaju u okruženju, čime organizacije obezbeđuju svoj trenutni i budući opstanak. Uvod u temu predstavljaju tekstovi ili dileme koje su postavljene na jednom od poslednjih referata iz 2017 godine o viziji Srbije u narednih 20 godina. Na taj način ovaj rad predstavlja nastavak stalne težnje autor da ukaže na potrebe ubrzanog i dobro osmišljenog razvoja organizacija u Srbiji.

### **Teza 1**

„Tranzicija je u punom jeku. Na sve strane. Bez obzira kako je posmatrali: kao neminovan, dobrovoljni, nametnuti, obavezujući ili stihijski proces, ona je naša svakodnevnica. Da li smo unutra ili izvan nje je lični stav i opredeljenje: državnih, političkih, privrednih, makro-ekonomskih, organizacionih i svih sistema. Isto važi i za programe unapređenja kvaliteta, odnosno budućnost. Znam da deluje suviše ambiciozno ali ću ipak reći stvarno mislim da budućnost razvoj Srbije se zasniva na uspešnosti promena u unapređenju kvaliteta.“<sup>ii</sup>

Ova dilema je hteli da priznamo to ili ne, prisutna već dugo vremena, isuviše dugo, u našoj privredi i društvu u celini.

### **Teza 2**

Ono što su bile najčešći problemi u razvoju programa unapređenja kvaliteta<sup>iii</sup>

1. Nepostojanje Vizije

- Nejasni poslovni ciljevi
  - Nije postojala potreba za rastom – nema rizika-prilike neiskorišćene
  - Nedostatak pravilnog razumevanja kupaca i konkurencije (zahteva i očekivanja)
2. Nepravilni tajming
- Implementacija programa unapređenja bez izgradnje odgovarajuće kulture kvaliteta
3. Nedostatak podrške rukovodstva
- Nedostatak razumevanja / interesa za koncepcije kvaliteta unutar organizacije
  - Nedostatak interesovanja / obaveza top menadžmenta
  - Nedovoljno liderstva i rukovođenja
  - Propusti alokacije odgovarajućih resursa
4. Neodgovarajući pristup realizaciji programa .
- Nepravilno razumevanje potreba i očekivanja kupaca
  - Nedostatak ocenjivanja mehanizama nagrađivanja zaposlenih
  - Neuspešno definisanje ciljeva i povezivanje ciljeva kvaliteta sa strateškim biznis ciljevima
  - Neuspešan trening timova za unapređenja
  - Zainteresovane strane nisu u potpunosti angažovani u razvojnim projektima

### Teza 3

#### Psihologija promena<sup>iv</sup>

Pri sprovođenju promena u oblasti motivacije za kvalitet neophodno je imati u vidu i sledeće:

1. pojedinac mora da prihvati potrebu promena
2. promene moraju biti dobrovoljne
3. proces promena zahteva dobru psihološku pripremu, bazu
4. proces promena zahteva podršku od ostalih (delova preduzeća i spoljnih faktora) koji učestvuju u procesu
5. najbolje je da se proces razbije u više faza u logičnoj vezi.

### Teza 4 Najveće prepreke i faktori uspeha

U prezentaciji referata "Dileme daljeg razvoja 1997" na istom ovome skupu, preuzet je pregled analize koju je Coopers & Lybrand dao iste godine o faktorima prepreka i faktorima uspeha, na bazi međunarodne ankete koju su radili<sup>v</sup> koja ukazuje da među najznačajnije barijere spadaju, pored već navedenih, i sukobi između organizacionih jedinica, nedostatak veština, protivljenje zaposlenih a među faktore uspeha svakako odgovarajuća učoča najvišeg rukovodstva, odgovarajući tretman zaposlenih, jasna merenja performansi, promena kulture i mnogi drugi, uglavnom poznati faktori.

Top Barriers % of 500 companies		Top Success Factors % of 500 companies	
Functional boundaries	44%	Ensuring top sponsorship	82%
Lack of Change skills	43%	Treating people fairly	82%
Middle management	38%	Involving employees	75%
Long IT lead times	35%	Giving quality communications	70%
Communication	35%	Providing sufficient training	68%
Employee opposition	33%	Using clear performance measures	65%
HR (people/training) issues	33%	Building teams after change	62%
Initiative fatigue	32%	Focusing on culture/skill changes	62%
Unrealistic timetables	31%	Rewarding success	60%
		Using internal champions	60%

Svakome je jasno da postoji mnogo načina, pristupa, koncepata , strategija razvoja organizacija . Kako izabrati ono što nama treba , što nam najviše odgovara , što će na kraju i dati neki rezultat.

## Dva pristupa i mnogo teorija

“Organization Development is a planned process of change in an organization’s culture through the utilization of behavioural science technologies, research, and theory.” Burke-Litwin V1

Problemi razvoja organizacija već desetinam godina privlače pažnju stručne i privredne javnosti širom sveta. Mnogo je autora, svako ima neki model ili svoj pristup. U toj šumi, svakako, teško se opredeliti. Još gora je stvar ako se ništa na razvoju ne radi, neko tako životari, čekaju boja vremena, bolji uslovi, čeka da neko drugi to reši itd.

U pokušaju razmatranja različitih pristupa moguće je njihovu klasifikaciju u dve grupe pristupa

### 1. Pristup razvoja odgovarajućih programa

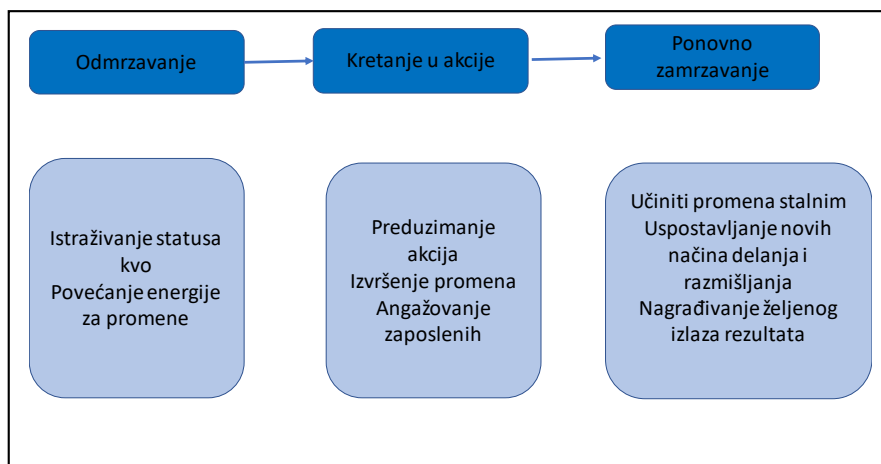
U ovaj koncept spadaju starije ideje i teorije, koje se zasnivaju na pripremi odgovarajućih programa i strategija za efikasno sprovođenje politika, procedura i programa. Oni se uglavnom bave kadrovskim aktivnostima koje doprinose ukupnom rastu i razvoju organizacije, kao što su: zapošljavanje, obuka, razvoj karijere , kompenzacija, blagostanje i beneficije, radni odnosi itd. Znači uglavnom razvojem kadrova. I ako tako izgleda ipak se ove koncepcije svode u realnom životu da uticaj razvoja dela ljudskih resursa na razvoj organizacija.

### 2. Primena procesnog pristupa

Ove koncepcije razmatraju razvoj organizacije u kontekstu kako unutrašnjeg tako i eksternog okruženja. Oni koji podržavaju ove pristupe posmatraju organizacije kao sistem koji se stalno menja i razvija, kako bi najbolje ostvarile svoje ciljeve.

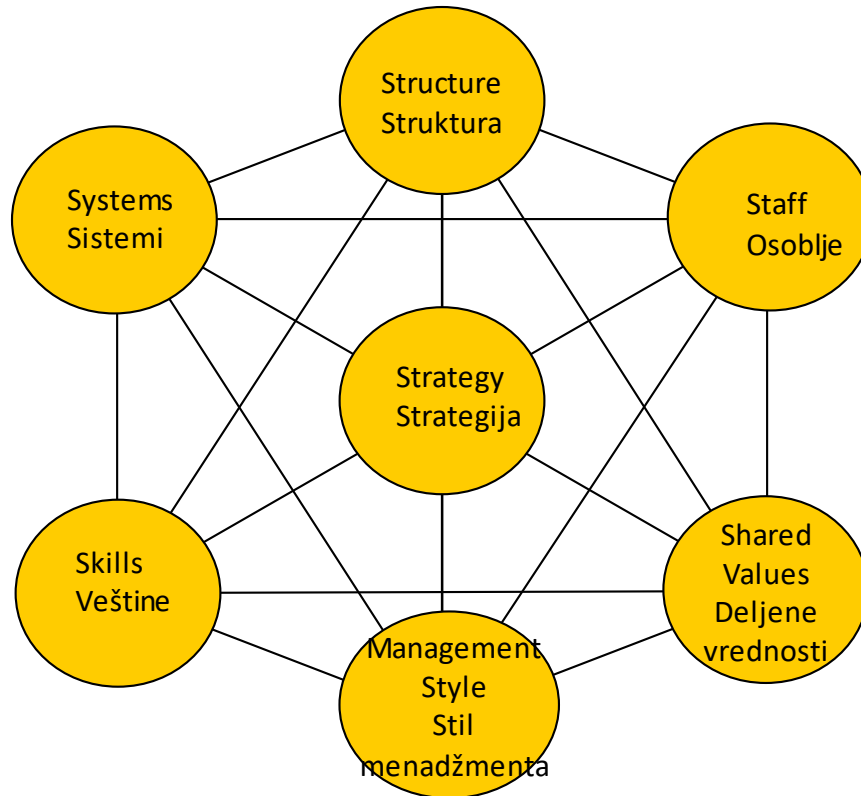
Da nabrojimo neke od ovih drugih najvažnijih.

Prvo, pionir teorija o promenama i razvoju organizacija još 1951, Kurt Lewin <sup>vii</sup>, koji ukazuje na tri glavna procesa promena i razvoja u organizacijama : Odmrzavanje (kada su potrebne promena), Pokretanje (kada se promena pokreće) i Ponovni zamrzavanje (kada se uspostavlja ravnoteža). On je takođe razvio i metod FFA (force-field analysis).



Iako ovaj model upravljanja promenama i dalje i danas u širokoj upotrebi, neophodno je ukazati na vreme za sprovođenje, koje zna da traje dugo. Naravno, s obzirom da je jednostavan za korišćenje, većina organizacija preferiraju ovaj model u primeni.

Zatim podsetimo se na McKinsey 7 S <sup>viii</sup> model koji nudi holistički pristup razvoju organizaciji. Ovaj model je strvoren od 7 autora u Kompaniji McKinsey. On izbacuje 7 S kolektivnih pokretača promena i razvoja.



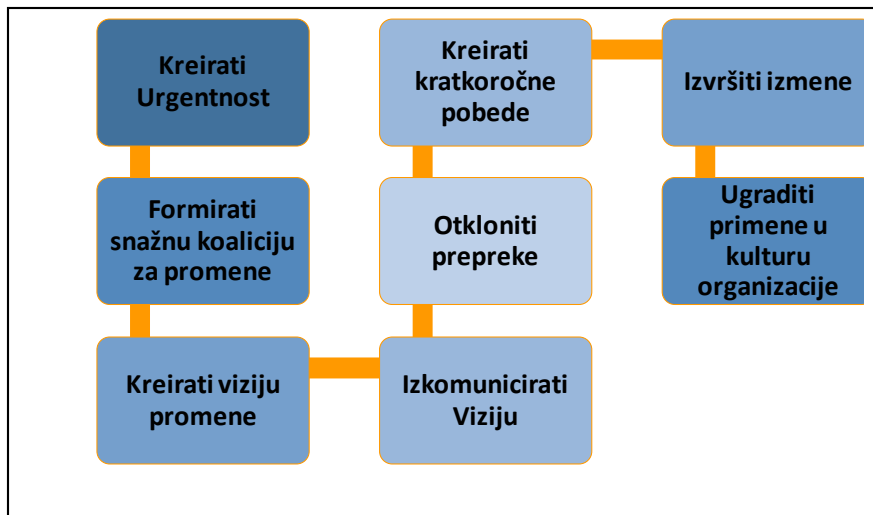
Ova metoda nudi četiri osnovne prednosti:

- 1 . On nudi efikasan metod za dijagnozu i razume organizaciju.
- 2 . On daje smernice za organizacione promene.
- 3 . On kombinuje racionalne i emocionalne komponente.
- 4 . Svi delovi su integrisani i moraju se rešavati na jedinstven način.

Nedostaci McKinsey 7-S Model u primeni jesu su:

- Kada se jedan deo menja, svi delovi se menjaju, jer su svi faktori su međusobno povezani.
- Ovaj model je kompleksan.

Sledeći model na koji treba ukazati je kreirao profesor John Kotter<sup>ix</sup>, profesor sa Harvard University, koji je dao model od 8 glavnih elemenata promena i razvoja.



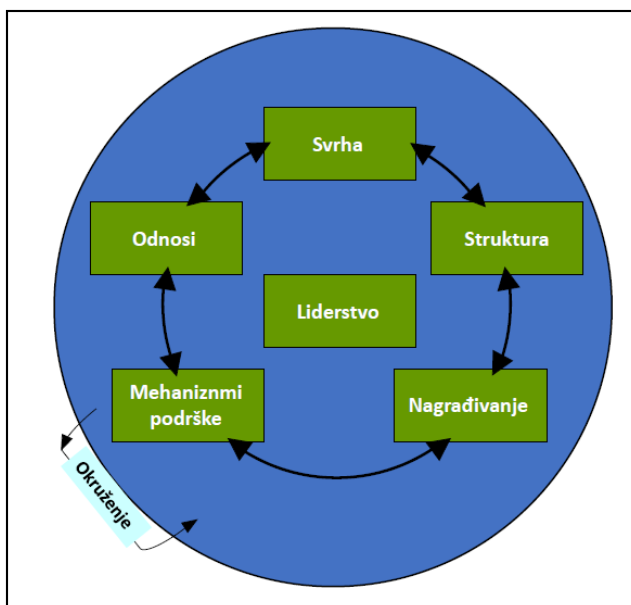
Značajne prednosti ovoga modela jesu:

- Proces je jednostavan korak-po-korak modela.
- Fokus je na pripremi i prihvatanju promena, a ne stvarni promena.
- Tranzicija je lakše sa ovim modelom.

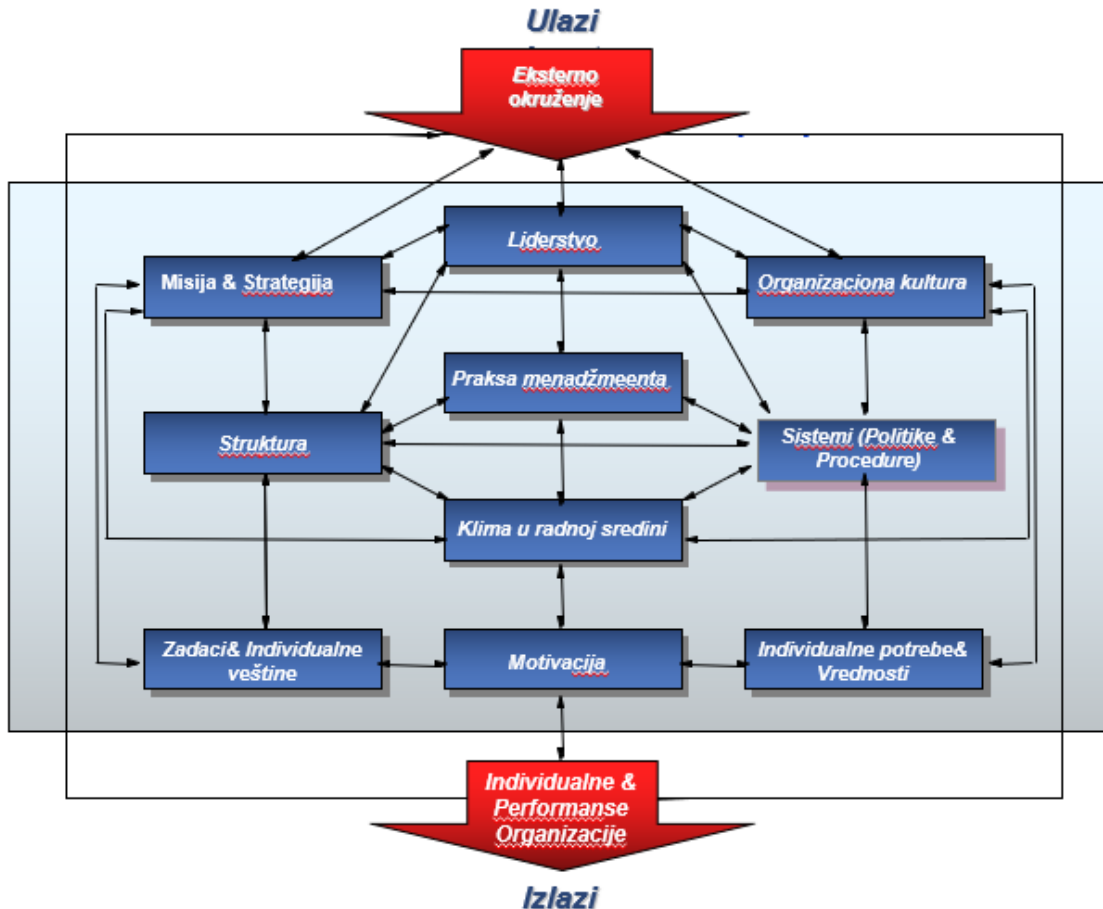
A nedostaci koje ukazuju praksa jesu:

- Koraci ne može da se preskoči.
- Taj proces traje mnogo vremena.

Naredni model koji je značajan za primenu je „The Six-Box Model” koji je 1978 objavio Marvin Weisbord<sup>x</sup>. I on spada u modele sistemskog pristupa ukazujući na 6 glavnih “kutija” razvoja organizacija.



Na kraju spomenimo i model Burke-Litwin<sup>xi</sup> koji su 1992 godine pripremili model koji osim, ipisivanja faktora uticaja na razvoj, ukazuju i na kriterijume vrednovanja ovih faktora. Ovo je model koji nudi otvoren sistem razvoja i razlikuje faktore transformacije (duži rok), faktore transakcija (operativni i srednji rok) i individualne faktore (kratkoročne). Ovo je veoma upotrebljiv alat i metod jer utvrđenih 10 elemenata se lako prepoznaju u svim organizacijama.

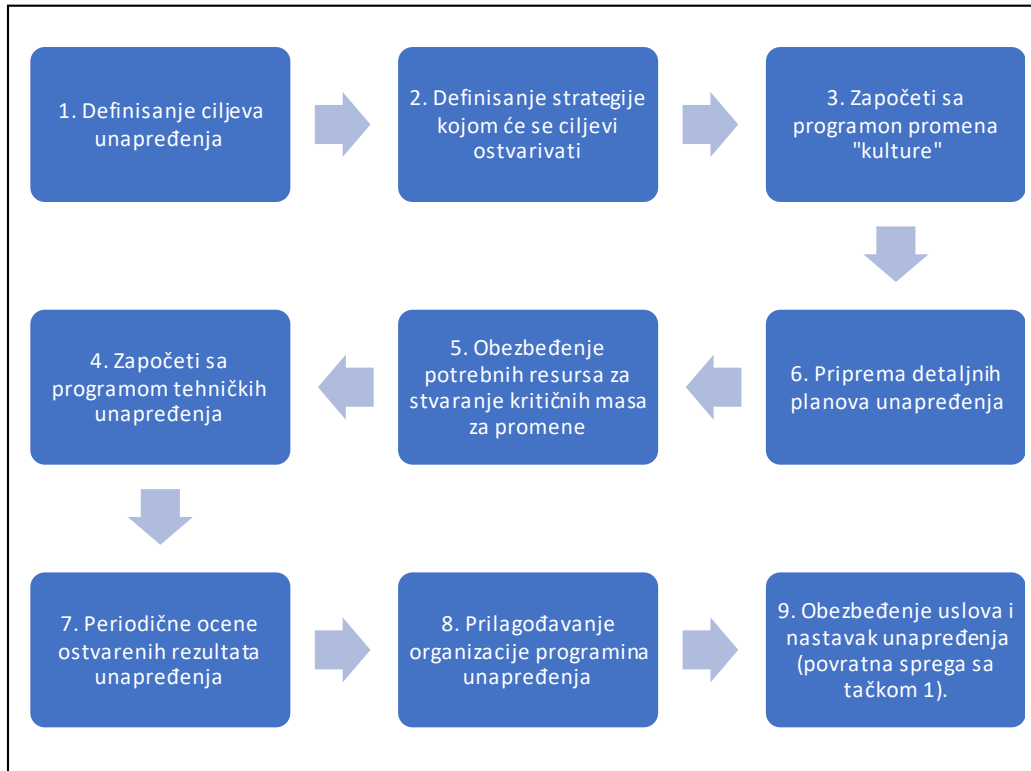


Bezbroj puta smo čuli i uverili se da razvoj organizacije je složen i veoma zahtevan proces, i veoma opterećujući za sve i rukovodstvo i zaposlene. Zbog toga bilo koji model da organizacija izabere ili se odluči je koristan jer nudi smernice za ostvarenje planiranih putovanja u novo, kao prvo, i upravljanje promena je, svakako mnogo lakše i ostvarljivije.

## Teorija i praksa

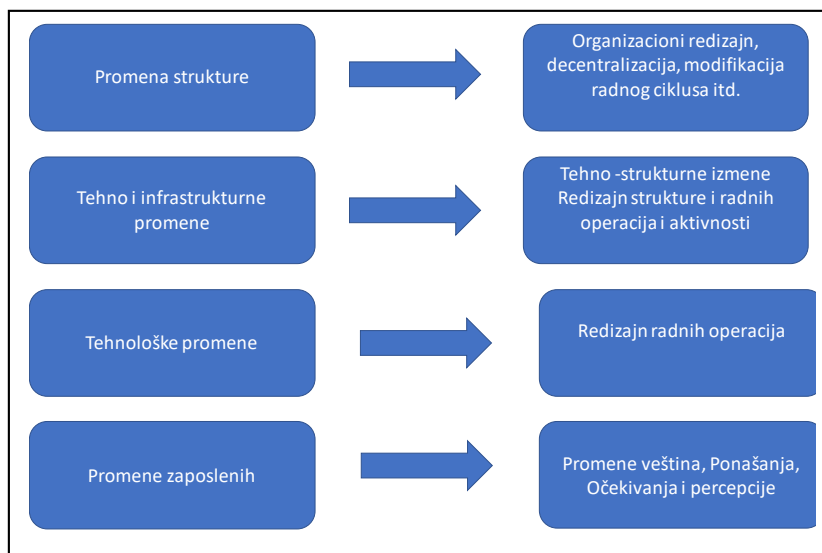
*"Što je budućnost dalja, to bolje izgleda!" Finniganov zakon*

Da, ima puno teorijskih modela a praksa primene se svakako još više razlikuje. Svaka organizacija je priča za sebe, zar ne? U pokušaju da se ukaže na neke zajedničke elemente svih ovih teorija i praksi, organizacija koja priprema svoje razvojne programe mora povesti računa o sledećim pitanjima jer ona prate logičan put:





Neke zajedniče izmene koje su uključene u ovaj tok su svakakao i promene organizacione strukture, infra i tehno strukture, tehnologije i promene ljudi koji rade u organizaciji.



Kada se u praksi biraju razvojni pravci i strategije i utvrđuju konkretni ciljevi uvek postoji dilema da li su izabrani pravi? Tu praksa nudi veoma interesantne alate a možda najjednostavnija i veoma promeljiva i je svakako tehnika SMART ( S – Specific – Specifičan- konkretan, M – Measurable- Merljiv, A – Achievable – ostvarljiv, R – Realistic -Realan и T – Time bound – vremenski ograničen).

SMART KRITERIJUM	OPIS
<b>Specifičan</b>	Sto želimo uraditi? Zašto je to važno? Ko je uključen u izradu? Kada želimo da bude gotovo? Kako ćemo to uraditi?
<b>Merljiv</b>	Kako ćemo znati da je napredak napravljen? Da li je moguće taj podatak dobiti/izračunati?
<b>Ostvariv</b>	Možemo li cilj ostvariti u predviđenom vremenu i izmeriti rezultat? Da li su nam jasna ograničenja i prepreke za ostvarenje cilja? Da li je moguće ostvariti cilj sa resursima kojima raspoložemo? Da li je neko drugi uspio ostvariti isti ili sličan cilj?
<b>Realan</b>	Da li imamo resurse za realizaciju cilja? Da li moramo definisati nove prioritete?
<b>Vremenski ograničen</b>	Kada će cilj biti ostvaren? Da li možemo realno utvrditi rokove izvršenja?

Osim toga veoma su značajna i odlučivanja o prioritetima u izboru strategija i ciljeva razvoja. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD)<sup>xii</sup> definiše pet ključnih kriterija: Relevantnost, Efikasnost, Efektivnost, Uspjeh, Održivost. Kriteriji su detaljnije objašnjeni u narednoj tabeli:

Kriterijum za izbor	Opis
Relevantnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adekvatnost strateškog plana u odnosu na poslove i glavne aktere i njihove politike i planove i prioritete</li> <li>• Stepem podrške relevantnih zainteresovanih strana koji bi trebalo da podrže realizaciju plana</li> <li>• Formulacija strateških ciljeva i pitanja koji se njihovom realizacijom rešavaju u odnosu na potrebe organizacije</li> <li>• Kvalitet procesa pripreme plana, odnosno uključenost svih bitnih učesnika iz organizacije u proces pripreme plana i koherentnost samoga plana.</li> </ul>
Efikasnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomična upotreba resursa sa ciljem postizanja rezultata planiranih u ciljevima (kroz godišnje planove i odgovarajuće aktivnosti) Adekvatnost plana u odnosu na troškove i svrhu plana</li> <li>• Ocena stepena ostvarenje plana uzimajući u obzir upotrebljene resurse i ostvarene rezultate u smislu kvaliteta i utrošenog vremena i kvaliteta ostvarenih rezultata u odnosu na planirane</li> <li>• Ocena rezultata izabranih strategija u odnosu na neke druge alternativne koje postoje i koje su uzimane u obzir pri pripremi planova</li> </ul>
Efektivnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stepem ostvarenja rezultata u odnosu na postavljene ciljeve;</li> <li>• Analiza razloga za (ne) ostvarenje rezultata i predlozi za povećanje efektivnosti</li> <li>• Analiza stepena u kome su postignuti rezultati doprineli ispunjenju svrhe i ciljeva plana i u kojoj meri su se pretpostavke na koji smo bazirali plan i ostvarile</li> </ul>
Uspjeh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza ostvarenja ekonomskih, socijalnih, društvenih, tehničkih i drugih elementa plana</li> <li>• Stepem do koga su glavni učesnici u realizaciji plana smatraju da su direktno imali koristi od primene plana</li> <li>• Ocene mere efekata ostvarenja plana</li> <li>• Ocena efekata koje je realizacija plana imala na šire okruženje</li> </ul>
Održivost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stepem finansijske održivosti ostvarenih rezultata</li> <li>• Adekvatnost primenjenih strategija i metoda u odnosu na dugoročnu filozofiju razvoja poslovne delatnosti organizacije, grupacije, zemlje i regionla</li> <li>• Mere u kojoj ostvareni rezultati omogućavaju nastavak procesa planiranja u narednim etapama planiranja</li> <li>• Ocena verovatnoće da će ostvareni efekti realizacije plana imati pozitivne efekte na razvoj organizacije te da su unapređene organizacije i menadžmenta trajnog karaktera.</li> </ul>

Kako razvoj organizacije u najvećem broju slučajeva predstavlja i primenu izmenjenih ili novih stilova upravljanja, u celoj organizacije ili pojedinih njenih elementa, to je neophodno povesti računa i o sledećim elementima, odnosno poslovima:

## **1. Obrazovanje zaposlenih**

Svi zaposleni moraju da nauče šta je novi upravljački sistem i koje rezultate treba očekivati od rada na nov način. Posebno se ukazuje na značaj za sigurnije i stalnije zaposlenje, tržišnu konkurentnu poziciju organizacije. Ovim obrazovanjem stvaraju se potrebe i motivacija za promenama.

## **2. Vođenje osoblja na svim nivoima organizacije**

Počinje se sa vrhom preduzeća i zahteva se konstantnost i upornost. Radi se na nov način a to zahteva stalno delovanje lidera. Timovi i drugi organizacioni modeli i strukture koji se formiraju operativno, omogućavaju sprovođenje ovoga novoga načina rada. Kružoci kvalitete, Timovi za unapređenje kvaliteta itd su prioriteta suprotno od prakse da za unapređenje bude zadužen jedna osoba, ili jedan organizacioni oblik.

## **3. Identifikacija i kvantifikacija gubitaka na svim nivoima**

Ovo je glavni i početni korak mnogim liderima i menadžerima za akciju. Kada je to moguće gubitke je najbolje iskazati u novcu. Tako se najlakše vide efekti njihovih otklanjanja. I u ovoj fazi timski rad pokazuje velike prednosti.

## **4. Omogućiti zaposlenima da rade na nov način, izmenama svih organizacionih postupaka i ponašanja**

Izmenе pravila, postupaka i politike, elemenata uvedenih menadžment sistema, omogućava da se svi zaposleni zainteresuju za nov način rada. Izmena organizacionih rešenja je značajna podrška novom upravljačkom sistemu. Barijere novom sistemu rada treba energično rušiti. Timovi za unapređenja ovde pokazuju prave prednosti.

## **5. Pružiti potrebnu stručnu obuku osoblju za primenu novog sistema i njegovo stalno unapređivanje**

Predlaže se svakodnevna upotreba alata (menagement tools) radi unapređenja sopstvenog rada i procesa. I ovo se efikasno ostvaruje kroz timove i grupe za unapređenje.

## **6. Projekat započeti na svim nivoima tako da svi budu upoznati, razumeju i rade na nov način**

Projekat mora da ima izgrađenu organizacionu strukturu. Formiranje upravljačke strukture je jedno od veoma praktičnih rešenja. U aktivnost moraju da budu uključeni svi, bez izuzetka.

"Ako se loše startuje, nevolje rastu eksponencijalno!" Parouzzijev princip je svakako jedan od saveta koje bismo trebali koristiti. No glavni problem je ipak krenutu u razvoj. Ne pravdati sada nije vreme za to. Ako te uradimo odmah, brzo će doći vreme kada će "neki brzi voz" u obliku konkurencije projuriti pored nas, uleteti na naše tržište, pokupiti nam kupce, oteti nam stručnjake, država doneti neki novi propis ili pravilo koje će uticati na naš rad itd.

---

<sup>i</sup> Burke & Litwin, 'A Causal Model of Organisation Performance and Change', Journal of

---

Management,

<sup>ii</sup> „Pogled u budućnost“ V. Simic, Referat, Svetski dan kvaliteta 2016, Beograd Nov 2016

<sup>iii</sup> Pogled u budućnost“ V. Simic, Referat, Svetski dan kvaliteta 2016, Beograd Nov 2016

<sup>iv</sup> TQM (principi i praksa), V. Simić, Referat, Nedelja Kvaliteta 1998, Beograd, Feb 1998

<sup>v</sup> Coopers & Lybrand and Opinion Research Corporation International, Jointly Sponsored Research Study, October 1997

<sup>vi</sup> Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change. 1987, 1992 by W. Warner Burke Associates, Inc.

<sup>vii</sup> Lewin, K., and Dorwin Cartwright (Ed.) (1951). Field theory in social science. New York: Harper.

<sup>viii</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

<sup>ix</sup> John Kotter, “Leading Change,” 1996

<sup>x</sup> Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice, Perseus Books, 1978

<sup>xi</sup> Burke & Litwin, ‘A Causal Model of Organisation Performance and Change’, Journal of Management, Vol 18, No 3 (1992), pp 523–545.

<sup>xii</sup> SPPD Priručnik za strateško planiranje, Razvojni programa Ujedinjenih nacija u Bosni i Hercegovini (UNDP BiH), 2010