

МЕНАЏМЕНТ ПРОМЕНАМА И ИНОВАЦИЈАМА



МЕНАЏМЕНТ ПРОМЕНАМА

ФАЗЕ ПРОЦЕСА ПРОМЕНА: препознавање проблема или могућности; идентификовање захтеваних промена; примена решења; развој

ВРСТЕ ПРОМЕНА:

- **Мењање структуре** – промене у: специјализацији рада, подели одељења, ланцу командовања, распону контроле, централизацији, формализацији, опису радног места или актуелном креирању дизајна пројекта
- **Мењања технологије** – промене у: методама и процесима рада и опреми
- **Мењање људи** – промене ставова запослених, њихових очекивања, перцепције и понашања

Разлози за пружење отпора променама

- **НЕИЗВЕСНОТ** – промене замењују оно што је познато, нечим што је двосмислено и неизвесно; свима нама је важно да знамо шта нас очекује
- **НАВИКЕ** – људска бића су створења са утврђеним навикама; живот је довољно сложен – не морамо да разматрамо све могућности за многобројне одлуке које доносимо током дана; да бисмо се суочили са том сложеностју, ослањамо се на навике или програмиране одговоре; али када се суочимо са променама, тенденција да реагујемо на уобичајен начин постаје извор нашег отпора
- **ЗАБРИНУТОСТИ ЗА ЛИЧНИ ГУБИТАК** – изазива отпор из страха да се не изгуби нешто што се већ поседује; што су људи више улагали у текући систем, они пружају већи отпор, јер страхују да не изгубе положај, новац, ауторитет, пријатељство, комфор или друге економске користи које вреднују
- **ВЕРОВАЊА ДА ПРОМЕНА НИЈЕ У НАЈБОЉЕМ ИНТЕРЕСУ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈУ** јер нису у складу са циљевима и интересима организације

Промена организационе културе

Услови за промену организационе културе:

- **Када постоји велика криза** – она може да буде шок који слаби стечене позиције и утиче на људе да почну да мисле о релевантности постојеће културе (примери: изненађујући финансијски неуспех, губитак једног од највећих клијената или огромне технолошке иновације код конкуренције)
- **Промена чланова руководства** – нови топ менаџмент који може да понуди алтернативан скуп кључних вредности, запослени могу да прихвате као способније од претходног руководства
- **Организација је млада и мала** – што је организација млађа, то је култура мање укореењена
- **Слаба култура** – слаба култура лакше прихвата промене; супротно, што су вредности шире распрострањене и што је израженији договор између чланова о тим вредностима, све ће бити теже да се унесу промене

Пут до промена у култури

- **Анализирајте културу да бисте утврдили елемент културе које је потребно мењати**
- **Појасните запосленима да је опстанак организације законски угрожен уколико се не изврши промена**
- **Поставите ново руководство са новим погледима**
- **Иницирајте реорганизацију**
- **Уведите нове приче и обичаје како бисте пренели нове погледе**
- **Промените изборне и социјалне процесе и систем процене и награђивања да бисте подржали нове вредности**

МЕНАЏМЕНТ ИНОВАЦИЈАМА

Иновација је процес примењивања нових идеја на побољшање организационог процеса, производа или услуга

“Систематска иновација се састоји од сврсисходног и организованог трагања за променама, тако да се у оквиру системске анализе могућности таквих промена могу прихватити као економске или социјалне иновације” (П. Дракер)

Кораци процеса иновација:

1. **ИНВЕНЦИЈА** – корак процеса иновације у којем се утврђује нова идеја (технолошка, производна, процесна и управљачка)
2. **РАЗВОЈ** – корак процеса иновације који нову идеју чини практичном
3. **ДИФУЗИЈА** – корак процеса иновације у којем крајњи корисници или потрошачи идеју примењују у пракси
4. **ИНТЕГРАЦИЈА** – корак у иновацијском процесу у којем производ постаје саставни део организације
5. **ПРАЋЕЊЕ** – корак процеса иновације у којем се новоуведена идеја прати да би се установило да ли је треба усавршити или укинути

Систематска иновација подразумева и контролисање седам извора иновативних могућности:

- **Неочекивано – неочекивани успех, неочекивани промашај, неочекивани спољни догађај**
- **Неподударност – између стварности каква тренутно јесте и стварности која би могла да буде или каква би могла да буде**
- **Иновације засноване на потреби неког процеса (нпр. производње)**
- **Промене у структури привреде или тржишта, које сваког изненаде**
- **Демографска кретања – промене**
- **Промене у опажањима, расположењима и значењима**
- **Нова сазнања, научна и ненаучна**

На иновације утичу: *организациона структура, култура и људски ресурси*

Варијабле структуре

- **Органска структура** – позитивно утиче на иновације јер је та врста иновације на ниском нивоу формализације, централизације и специјализације, а органска структура потпомаже флексибилност, адаптивност и унакрсну размену потребну за иновацију
- **Богати ресурси** – менаџери којима је на располагању изобиље ресурса могу себи да приуште куповину иновација, трошкове институционализације иновација и могу да поднесу неуспех
- **Високи степен повезаности јединица комуникације** – унакрсно функционални тимови помажу да се сруше баријере за иновације
- **Минимални временски притисак** – иновативне организације настоје да смање временски притисак на креативне активности
- **Подршка у раду и ван рада** – најчешће у виду подстицања, отворене комуникације, спремности да се слуша, корисне повратне информације

Варијабле културе

- **Прихватање предрасуда** – превелико инсистирање на објективности и посебности ограничава креативност
- **Толеранција непрактичности** – оно што је на први поглед непрактично, може довести до иновативних решења
- **Слаба спољна контрола** – правила, прописи, политика и сличне организационе контроле су минимални
- **Толеранција ризика** – запослени се охрабљују да експериментишу без страха од последица уколико доживе неуспех; грешке се схватају као могућност решења
- **Толеранција конфликта** – Подстиче се различитост мишљења. Склад и сагласност између појединаца или у оквиру јединица, на сматрају се доказом високог учинка
- **Тежиште на исходу, а не на средствима** – Циљеви су јасно изнети, а појединци се подстичу да размотре алтернативне правце ка постизању циљева
- **Тежиште отвореног система** – Менаџери строго прате окружење и реагује на промене чим се оне појаве
- **Позитиван „feedback“** – Менаџери обезбеђују позитиван „feedback“, дају подстицај и подршку, тако да запослени могу да осете да се њиховим креативним идејама посвећује пажња

Варијабле људских ресурса

- **Висок степен посвећености у погледу обуке и развоја**
- **Висок степен сигурности радног места – без обзира које запослени почине како би смањили њихов страх од отпуштања**
- **Креативни људи – охрабрују појединце да постану “шампиони”; шампиони идеја су појединци који активно и са ентузијазмом подржавају нове идеје, пружају подршку, превазилазе отпор и обезбеђују примену иновација; карактерише их: високо самопоуздање, истрајност, енергија и спремност за преузимање ризика**



ПИТАЊА???