



Piše: doc. dr Dragan Doljanica

Značaj veština menadžera u upravljanju promenama u organizaciji

Hronološkim osvrtom na istorijsko razdoblje možemo pratiti razmišljanja filozofa, a u novije vreme i teoretičara koji su se bavili i koji se bave promenama u upravljanju. Bez obzira na to koliko danas možemo shvatiti promene, one predstavljaju fenomen koji prati svakodnevni život savremenog čoveka na svim poljima i jedno je sigurno – generalno možemo zaključiti da su promene svuda prisutne, da su konstantna pojava i da ih je nemoguće zaustaviti. Jednostavno rečeno, promene znače život.

Pogled na svet u vremenu u kome živimo suočava se sa prilikama i izazovima, društvo se neminovno preuređuje, a pravila se konstantno menjaju. Poslovni ambijent je pod stalnim uticajem nepredvidljivih i dramatičnih promena, što direktno utiče na menadžere u organizaciji koji moraju biti okrenuti permanentnom i kontinuiranom učenju i usavršavanju.

Modifikacija postojeće organizacije jeste proces koji se može definisati kao proces promena, a svaka organizaciona promena ima svoju dinamiku i tempo razvoja. Menadžment promena je proces, alat i tehnika za upravljanje ljudskim promenama, a sve u cilju podizanja poslovnog ishoda i shvatanja da se poslovanje unutar socijalne infrastrukture na radnom mestu zaposlenih konstantno menja. Činjenica je da se zaposleni opiru promenama, misleći da će tako da sačuvaju već ustaljene postupke i procedure ponašanja. Dosta teorija pokušava da objasni tačne i osnovne uzroke reakcija zaposlenih u organizaciji i razloge zbog kojih negativno reaguju na promene.

Najveći izazov s kojim su menadžeri danas suočeni jeste očuvanje sopstvene kompetentnosti u konstantno turbulentnom i stresnom okruženju dok upravljanje promenama danas predstavlja ključni katalizator u organizaciji, gde uz menadžera čini determinantu uspešnosti.

U uslovima ubrzanog tehnološkog razvoja društva, a samim tim i poslovanja, menadžer ima sve veću potrebu da se usavršava i ovladava potrebnim veštinama kako bi se mogao prilagoditi promenama koje nastaju na svim nivoima u organizaciji. Danas informacije i proizvodi postaju

svima dostupni na globalnom nivou pa se menadžeri takmiče u posebnosti, inovacijama, kreativnosti, znanju i veštinama kako bi postigli prednost u efikasnijem poslovanju svojih organizacija na sve frekventnijem i konkurentnijem tržištu.

Faktor koji nesumnjivo ima jednu od vodećih uloga u nastalim promenama su veštine menadžera kao nosioca poslovanja svake organizacije. Kontinuiranim radom na opažanju i analizi promena kao konstantnih pojava neophodno je sagledavati i što je

Najveći izazov s kojim su menadžeri danas suočeni jeste očuvanje sopstvene kompetentnosti u konstantno turbulentnom i stresnom okruženju dok upravljanje promenama danas predstavlja ključni katalizator u organizaciji, gde uz menadžera čini determinantu uspešnosti.

moguće bolje predvideti promene koje tek dolaze. Ovaj nimalo lak zadatak koji se postavlja prvenstveno pred menadžmentom promena iziskuje punu odgovornost i ozbiljnost menadžera zaduženih da drže sudbinu organizacije u svojim rukama. Imajući u vidu prirodu ovog kompleksnog posla, može se desiti period zamora kao posledica stalnog pritiska odgovornosti pod kojim su menadžer ili menadžeri koji su direktno zaduženi za upravljanje promenama. Podela odgovornosti kroz timski rad mogla bi biti rešenje koje bi omogućilo kvalitetnije praćenje i donošenje adekvatnih odluka kao odgovor na postavljene probleme koje promene donose. Usklađivanje poslovanja sa novonastalim promenama uslovljava nastanak novih problema koji traže nova rešenja, a samim tim i nove promene u organizaciji, i to je proces koji se kontinuirano odvija. Ovaj naizgled beskonačan sled ima jednu vodeću konstantu koja se ogleda u brzini odvijanja

ovog ciklusa uvođenja promena, koja je u stalnoj uzlaznoj putanji.

Veštine kao posebno posmatran i izdvojen ključni deo kompetencija predstavljaju kvalifikacioni faktor menadžera koji direktno utiče na upravljanje promenama u organizaciji. Zapravo, kompetencija se istorijski gledano odnosi na posedovanje karakterističnih znanja, određenih veština koje predstavljaju kriterijume za postavljanje određenih kvaliteta koji čine standarde i na taj način mogu da odgovore određenim zahte-

vima. Očekivana uspešnost i efektivni učinak organizacije zavise od karakterističnih veština kao neophodnosti poslovnih kompetencija. Vrednosti koje proizilaze iz jasno postavljenih ciljeva određene organizacije, a zasnovane su na traganju za određenim resursima koji bi ispunili minimalne zahteve, predstavljaju osnovu ili bazičnu kompetenciju bez specijalnih veština. Preduzetničke veštine jedan su od bitnih faktora uspeha organizacije u ovom digitalnom i globalizacijskom svetu. Neke menadžerske veštine mogu se naučiti kroz formalno obrazovanje, dok su druge veštine sakrivene i umnogome zavise od individualnih karakteristika, tako da se one razvijaju kroz život, iskustvo i karijeru osobe.

Faktor koji se odnosi na nivo veština odnosi se i na nivo prirodnih kapaciteta osobe i njenog rada u određenim oblastima. Menadžeri ulažu ogromnu energiju i vreme u razvoj svojih



veština koje direktno utiču na produktivnost organizacije, čime se opravdava zainteresovanost da individualni ciljevi budu u vezi sa ciljevima organizacije.

Menadžeri moraju imati ključne veštine, a posmatramo ih sa tri aspekta upravljanja: upravljanje kompetencijama, ljudskim resursima i odnosima. Ključne veštine podrazumevaju posebne, stručne, tačno određene i formulisane veštine za procenjene poslove koji se odnose na određene delatnosti ili funkcije poslova rada u organizaciji. Menadžerske veštine su od ključnog značaja i direktno utiču na performanse organizacije. Pozicione veštine se odnose na usko orijentisane zaheve specifičnih poslova koje bi opravdale funkciju koju menadžer u organizaciji obavlja. Interpersonalne veštine koje podrazumevaju osnovu za kompetentnost lične uspešnosti od primarnog su značaja za gotovo sva područja rada. Odnosi se na komunikaciju, kompleksne odnose i saradnju sa ostalima i veoma su cenjene od strane organizacije. Ove veštine se ogledaju u timskom radu, u važnosti međuzavisnih odnosa, u kreativnosti, u donošenju odluka, u inovativnosti i asertivnosti. Besprekornost i čestitost u toku

rada obeležavaju integritet koji spada u besprekornu kompetenciju menadžera tokom svog rada u određenoj organizaciji i koja prema svim moralnim principima ima veoma bitnu i bezuslovnu komponentu.

Podela odgovornosti kroz timski rad mogla bi biti rešenje koje bi omogućilo kvalitetnije praćenje i donošenje adekvatnih odluka kao odgovor na postavljene probleme koje promene donose. Usklađivanje poslovanja sa novonastalim promenama uslovljava nastanak novih problema koji traže nova rešenja, a samim tim i nove promene u organizaciji, i to je proces koji se kontinuirano odvija. Ovaj naizgled beskonačan sled ima jednu vodeću konstantu koja se ogleda u brzini odvijanja ovog ciklusa uvođenja promena, koja je u stalnoj uzlaznoj putanji.

tu. Integritet, inicijativa, kao i interpersonalne veštine spadaju u takozvane mekane kompetencije, koje imaju crtu sažetih emocionalnih komponenti gde se ogleda emocionalna inteligencija koja nije merljiva, ali se veoma odražava na rezultate rada menadžera u organizaciji.

Praktična nastava predstavlja osnov obrazovanja menadžera s poslovnim veštinama. Na MEF fakultetu postoje predmeti koji osposobljavaju studente da ovladaju komunikacionim, analitičkim i produktivnim veštinama. Motivisanje studenata da preuzmu inicijativu i da iskazuju svoje ve-

štine i pre diplomiranja pokazalo se izuzetno efektivnim.

Pod veštinama psiholozi smatraju „sve ono što je organizovano, učenjem stečeno“.

Za sve ono što obuhvata sposobnosti koje su stečene učenjem i iskustvom, a vremenom su razvijene možemo reći da su veštine. Organizacije imaju potrebu za sve većim brojem menadžera koji poseduju potrebne veštine koje su od ogromnog značaja u upravljanju promenama u cilju efikasnog odvijanja poslovnih procesa. Na osnovu navedenog, važno je tokom školovanja pripremati mlade ljude za zahteve savremenog poslovnog okruženja. □

doc. dr Dragan Doljanica
MEF fakultet
www.mef.edu.rs