



## UPRAVLJANJE ZNANJEM, INFORMACIJAMA I ORGANIZACIONIM PROMENAMA

## MANAGEMENT OF KNOWLEDGE, INFORMATION AND ORGANIZATIONAL CHANGES

Miloš Nikolić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd | nikolic2206@gmail.com

Tamara Vesic | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd | tamara.vesic@live.com

Ljiljana Stošić-Mihajlović | mihajlovicp@ptt.rs

### Sažetak

U savremenom poslovnom okruženju naglašene tržišne dinamike i otežanih uslova privređivanja, profesionalni život saradnika se neretko smatra važnijim od privatnog. Organizacije sve češće očekuju od svojih zaposlenih, a naročito od menadžera, da zanemare svoje privatne obaveze i budu isključivo posvećeni organizaciji i njenom uspehu. U tom smislu, naročito na udaru je menadžerska populacija, koja je sve više „rastrzana“ i pred dilemom kako odgovoriti zahtevima posla, bez zanemarivanja ostalih sfera života. Cilj ovog rada je prikaz konceptualnih i teorijskih pitanja koja se tiču povezanosti stilova upravljanja znanjem, informacijama i organizacionih promena, životnih i profesionalnih stilova menadžera i stresa na radu, u koje spadaju definisanje navedenih pojmova i njihovo razgraničavanje od srodnih pojmova.

Informacije postaju polazna osnova, ulaz za razumevanje i rešavanje problema u poslovanju, kao i pri razmatranju mogućnosti za unapređivanje ili inoviranje poslovanja. U uslovima brzih promena na globalnom tržištu, kompanije moraju da budu fleksibilne i dinamične. To nameće potrebu za velikim brojem kontakata i transakcija sa okruženjem, što pak podrazumeva postojanje velike količine podataka i informacija, koje treba prikupiti i analizirati.

### Abstract

In the modern business environment focused on dynamic market and difficult economic conditions,

professional life of co-workers is often taken as more important than private life. Organizations expect much more from their employees, especially from managers - to neglect their private life and be exclusively dedicated to organisation and its success. Therefore, the emphasis is laid upon managerial population, which is being increasingly "torn", facing a dilemma how to answer their work requests, without putting their private life aside. The aim of this work is to show the conception of theoretic questions which have to connect styles of knowledge management with information and organizational changes, life and professional styles of managers, as well as with stressing at work, including definition of considered tasks and their delimitation from similar subjects.

Information are becoming a starting point, a ticket for understanding and solving problems in management, as well as in considering possibilities for improving or innovation of business. In the conditions of rapid changes in the global market, companies must be flexible and dynamic. This imposes the need for a large number of contacts and transactions with the environment, which in turn implies the existence of large amounts of data and information to be collected and analyzed.

**Key words:** informacije, upravljanje znanjem, poslovna inteligencija

**Keywords:** information, knowledge management, business intelligence

## **1. Uvod**

U ovom radu su predstavljeni procesi upravljanja informacijama, upravljanje organizacionim promenama i organizaciono učenje, kao segmenti najznačajnijih resursa u savremenim uslovima poslovanja, kao i rezultati istraživanja o mogućnostima i granicama upravljanja informacijama u poslovnim procesima.

Rad jednim delom rasvetljava značaj upravljanja informacijama u funkciji bržeg, efikasnijeg, ekonomičnijeg i efektivnijeg sticanja znanja, veština (sposobnosti) i navika u poslovnim procesima. Ovim radom daje se naglasak na upravljanju informacijama kao bitnom segmentu poslovnog procesa od nekih elemenata tradicionalnog procesa obrade informacija, u kojima se još uvek daje naglasak na dominaciji mehaničkog reprodukovanja informacija, pa sve do savremenih sofisticiranih procesa i digitalnih softvera za upravljanje informacijama.

U drugom delu rada govorimo o razvoju novih tehnologija, implementaciji novih medija interne komunikacije unutar organizacije (npr. intranet, imejl, blogovi, njikii, njuzleteri, onlajn video snimci itd.). Njihovom upotrebom zaposlenima je omogućen znatno brži pristup informacijama. Pored toga, količina informacija koje se prenose unutar organizacija dramatično se povećala.

Procesi globalizacije, u kojima dolazi do spajanja i preuzimanja organizacija, doveli su do stvaranja velikih, multinacionalnih organizacija koje imaju ogroman broj zaposlenih različitih nacionalnosti, kultura, verovanja, običaja, shvatanja, stavova itd. Savremene organizacije se svakodnevno prilagođavaju promenama na tržištu. Strategijske organizacione promene su veoma osetljiv momenat funkcionisanja svake organizacije. Za upravljanje promenama neophodna je jasna komunikacija između menadžmenta i zaposlenih.

## **2. Mobing – definicija i vrste**

Društvo u kom danas živimo možemo imenovati na nekoliko različitih načina. U naučnoj literaturi i medijima susrećemo nazive kao što su: informaciono društvo, digitalno društvo, društvo znanja, društvo koje uči i druge nazive. Svi oni nam daju implikacije šta je to danas aktuelno. Veoma je izvesno da su danas informacije, informacione tehnologije i znanje najaktuelniji resursi. Od ovih resursa uveliko su zavisni svi ostali, a pogotovu kvalitet proizvoda i usluga.

U informacionom društvu onakvom kakvo ono danas jeste značajnu ulogu zauzima obrazovanje u svim svojim oblicima. Kako je obrazovanje proces formalnog i neformalnog sticanja znanja, veština i navika, dovodimo u pitanje i načine na koje se dolazi do kvalitetnog znanja i kvalitetnih informacija. Ako je znanje ono što determiniše društvo koje uči, postavlja se pitanje kako što efikasnije doći do određenog znanja, kako ga sačuvati, preneti drugima i funkcionalno iskoristiti.

Isto tako, postavlja se pitanje šta je to što znanje čini znanjem. Put do znanja ide preko informacija. A danas se one umnožavaju neverovatnom brzinom. Naša čula se svakodnevno, u svakoj prilici i na svakom mestu izlažu brojnim novim informacijama. One su kao kiša koja neprestano pada i nikad ne prestaje. Zbog neprekidne tzv. „poplave“ informacija, čovek je danas prinuđen da se uspešno snalazi u tom nepresušnom moru. On mora biti osposobljen i da njima uspešno upravlja.

Upravljanje informacijama značajno je u svim sferama društvenog delovanja, a pogotovo u obrazovanju. Steći znanje bez ikakve upotrebe informacija gotovo je nemoguće. Bogatiti svoje znanje bez upravljanja njima, takođe je nemoguće. Preneti znanje drugima bez upravljanja informacijama, takođe je danas neizvodljivo. Dakle, da bi razvijali pojedinca i samo društvo, u društvu koje uči danas je neophodno učiti celi život, svakodnevno, na svakom mestu i u svakoj prilici - koncept "doživotnog učenja" kroz razmenu informacija i znanja.

Isto tako, da bi stekli nova znanja, obogaćivali stara, prenosili znanja drugima, neophodne su nam informacije, a pogotovo efikasno upravljanje njima.

### **3. Upravljanje informacijama**

Informacije su svuda oko nas. One nas svakog dana okružuju i naša čula su stalno izložena njima. Iz dana u dan stalno se umnožavaju, sve ih je više i više. Čovek današnjice i sutrašnjice moraće znati da njima veoma vešto upravlja. Brojne informacije postaju čovekovo vlasništvo, koje se s vremenom njihovom upotrebom transformišu u znanja. Put do saznanja ide od podataka preko upravljanja informacijama.

Postoje brojna tumačenja informacije. Obično se autori tekstova o informacijama izjašnjavaju da nju treba jasno razlikovati od pojma podatak i da to nisu dva ista pojma. Međutim, obično se u raznim tekstovima nekako ova dva pojma, ipak poistovećuju. Naglašavajući da ne postoji opšteprihvaćena definicija informacije, u nastavku biće navedene njene osnovne karakteristike: [1]

- sadrži uvek nove podatke;
- izaziva reagovanje na njen sadržaj;
- preko informacija pojedinac povećava svoj fond saznavnih činjenica;
- veći fond saznavnih činjenica, to jest veće znanje pojedinca doprinosi bržem razvoju njegove ličnosti.

Analizirajući brojne definicije informacije, izdvaja se kao najprihvatljivija definicija da je informacija svesna ili ciljna organizovanost podataka. [2] Informacija sa svojim podacima i sadržajem može da se percipira u vidu teksta, slike (2D), predmeta (3D), zvuka, mirisa, ukusa, animacije i slično.

Kao sasvim logično nameće se pitanje može li se upravljati informacijama i šta je to upravljanje informacijama? Čovek je taj koji upravlja i pri tome se služi brojnim savremenim tehnologijama.

Upravljanje informacijama je više orijentisano na poimanje onih društvenih procesa koji su vezani za svesnu ljudsku aktivnost usmerenu ka određenim ciljevima. Jedan od tih ciljeva svakako je i obrazovanje, odnosno sticanje znanja, veština i navika. Proučavanjem upravljanja u istorijskoj

dimenziji uočava se vrednost informacija, gde se naglašava da je upravljanje informacijama u današnjem svetu postalo nauka. Svesne, a ponekad i nesvesne aktivnosti koje čovek može vršiti sa informacijama, a u funkciji upravljanja su: traženje, pretraživanje, prikupljanje, selekcija, generalizacija, kategorizacija, dekodiranje, prevođenje, transformacija, kupovina, prodaja, slanje, primanje, čuvanje i slične aktivnosti.

Traženje i pretraživanje informacija i njihovih izvora obično su početne etape upravljanja. Izvore obično tražimo kada želimo da imamo neko potpuno novo saznanje. S druge strane, kada već znamo gde se nalaze neke informacije, a imamo skromno ili nikakvo znanje o tome, onda obično pretražujemo izvore. Izvori informacija su ljudi, knjige, a danas sve više multimedijalne tehnologije i internet.

Informacije i komunikacija našle su svoje mesto i u brojnim naukama o informaciji i komunikaciji. Za donošenje pravovremenih, adekvatnih i konkurentnijih menadžerskih odluka neophodna je simbioza informacionih sistema, odnosno njihovih alata i poznavanje savremenih tendencija poslovnog odlučivanja. Savremeno poslovno odlučivanje, kao posledica razvoja informacionih tehnologija i sistema, predstavlja najefikasniji i najefektivniji način donošenja odluka. [3]

### **4. Izvori informacija**

Važna pretpostavka efikasnog traženja i pretraživanja informacija je sposobnost brzog čitanja koju danas sve više treba razvijati i uvećavati tokom formalnog obrazovanja. Prilikom traženja i pretraživanja u knjigama, velika olakšica su one knjige koje imaju pregledan i jasan sadržaj i priložene indekse pojmova i imena. Međutim, to mnoge knjige i ostali, naročito obimni štampani mediji, nažalost nemaju. Danas deca, mladi i odrasli sve više koriste računare, a pogotovo internet za traženje i pretraživanje informacija i izvora.

U digitalnom svetu traženje i pretraživanje informacija olakšano je kroz primenu tzv. „mreže širom sveta“ ili popularno kodirano - *www*. U osnovi *www*-a su hipermedijalni

sistemi koji omogućavaju pristup informacijama u skladu sa individualnim interesovanjima, što u obrazovanju predstavlja posebnu vrednost. [4]. Značaj u obrazovanju daje i korišćenje opštih i specijalizovanih servisa za pronalaženje informacija dostupnih na internetu ili intranetu. Opštepoznati su *AltaVista, Yahoo, HotBot, MetaCrawler, Direct Hit, Google* itd. Poznati specijalizovani informacioni servisi za pronalaženje informacija su: *MathGuide, MetaChem, OMNI, GeoGuide, EEVL, GERHARD* (servis za pronalaženje informacija na nemačkom delu interneta) i slični servisi. Oba ova servisa su jednostavna za korišćenje. Suština je u ukucavanju ključnih reči ili u novije vreme primenom glasovnih komandi u poznatom polju *search*. Već su u upotrebi i informacione tehnologije gde se pokretima tela mogu pretraživati informacije.

Obično tokom i posle traženja i pretraživanja informacija, iste prikupljamo i čuvamo na određenim mestima. Prilikom prikupljanja traženih i nađenih informacija služimo se i različitim načinima označavanja i dekodiranja istih. Ovo vršimo zbog moguće naknadne selekcije i obrade informacija. U štampanim medijima to obično činimo podvlačenjem markerom i pisanjem marginalnih komentara. To isto možemo činiti i na računaru, odnosno u digitalnim medijima.

Ponekad kada prikupljamo i strane tekstove, odnosno informacije na stranim jezicima, moramo imati pri ruci i rečnike za prevođenje. Međutim, u tzv. onlajn režimu rada to mnogo brže možemo raditi uz pomoć brojnih programa za automatsko prevođenje tekstova i celih dokumenata. Tu se posebno ističe *Google Translator*. Tokom pronalaženja i prikupljanja informacija ili posle ovih aktivnosti upravljanja, informacije treba negde na sigurnom mestu čuvati. Obično se preporučuje iz bezbedonosnih razloga da to bude na više mesta. Informacije čuvamo u „našoj glavi“, što je možda i najnesigurnije mesto, ali i na drugim mestima, kao što su: fizički prostor (polica za knjige, i sl.), računar, eksterni memorijski uređaji (razni diskovi, tzv. USB, i sl.), internet, pametni telefoni i slična mesta. Računar koji često koristimo i sve informacije koje imamo u njemu mogu biti izložene određenim pretnjama, tako da

se može desiti da ih trajno izgubimo. [5] Zbog ovih pretnji neophodno je uraditi nekoliko sigurnosnih kopija svih važnih informacija.

Kopije informacija uobičajeno se čuvaju na više računara ili na eksternim memorijskim sredstvima (razni diskovi, memorijske kartice, USB i sl.). U jednom istraživanju korišćenja elektronske pošte, jedan od autora, pri dizajniranju prototipa alata upravljanja informacijama primetio je da se tzv. imejl koristi i kao sredstvo razmene dokumenata i kao alat za slanje poruka samom sebi. Slanje poruka samom sebi je još jedan od vidova čuvanja informacija na internetu. Međutim, za obimne dokumente koji sadrže mnoštvo informacija koje se često upotrebljavaju, iz sigurnosnih razloga postoje i tzv. „oblaci“ na internetu gde se mogu čuvati informacije. Najpoznatiji „oblaci“ su: *Dropbox, Google Drive, SkyDrive, iCloud* i slični. Prednost ovih aplikacija je što uvek možete „dozvati“ vaše informacije gde god da se nalazite, a da imate pristup internetu. Tim informacijama možete upravljati na računarima i pametnim telefonima na bilo kom mestu.

Naglašeno je da informacije možemo pretraživati, slati, primati, postavljati u funkciji javnog oglašavanja, obrađivati i sl. Prilikom digitalnog upravljanja informacijama, od izuzetnog značaja je i brzina upravljanja. Dakle, bitna je brzina pretraživanja, slanja, primanja, postavljanja i obrađivanja informacija. Za takve radnje danas postoje brojne veb tehnologije.

Informacijama možemo fizički upravljati (čitanje i pretraživanje informacija u knjigama i drugim štampanim medijima), personalno (neposredna komunikacija sa drugima) i apersonalno ili digitalno (posredna komunikacija sa drugima i primena informacionih multimedijalnih tehnologija). Savremeno obrazovanje već uveliko prepoznaje ove mogućnosti upravljanja informacijama. Ono što je posebno bitno u razvoju obrazovanja je kako upravljanje informacijama učiniti što bržim, jednostavnijim, očiglednijim, kvalitetnijim, sigurnijim i jeftinijim.

## 5. Obrazovanje u društvu koje uči

Upravljanje informacijama usko je povezano i sa upravljanjem znanjem. Put do znanja obično ide od podataka preko informacija. Upravljanje informacijama podrazumeva i upravljanje znanjem. Današnje društvo okarakterisano je kao društvo koje uči, odnosno društvo znanja. Znanje danas postaje bitniji resurs od drugih materijalnih resursa. Tako i obrazovanje, odnosno proces sticanja znanja, veština i navika u društvu koje uči danas poprima drugačije dimenzije.

Obrazovanje se sve više pomera ka samoobrazovanju, uči se u svakoj prilici, na svakom mestu i u svakoj životnoj dobi. Uči se celi život. Danas se pronalaze rešenja kako ubrzati proces učenja, kako najbrže dolaziti do saznanja i kako najbrže prenositi znanja drugima. Za razvoj društva koje uči veliku ulogu imaju formalne obrazovne institucije. U neformalnom obrazovanju to je aktivnost preduzeća, asocijacija i udruženja, dok u informalnom obrazovanju tu ulogu ima pojedinac koji se treba pripremati za misiju razvoja društva koje uči kroz različite oblike formalnog i neformalnog obrazovanja.

Još 90-ih godina prošlog veka pisalo se o viziji budućeg društva. Piter Draker je u svom revolucionarnom delu „Postkapitalističko društvo“ govorio o transformaciji društva. U jednoj od recenzija ove knjige kaže se da je u istoj opisana proročka vizija u kojoj će najbitniji kapital u društvu biti znanje. Postkapitalističko društvo je u stvari društvo koje stalno uči i time teži stalnom osvajanju i širenju novih znanja.

Danas veliku zaslugu u učenju moramo dati i novim dostignućima koja ubrzavaju i olakšavaju proces učenja. Da bismo brzo učili, moramo i brzo dolaziti do informacija. Savremene informacione tehnologije olakšavaju nam proces učenja u tzv. elektronskom okruženju. Veoma je bitno i što više unositi ovaj koncept elektronske komunikacije u koncept današnjeg obrazovanja. Kada u obrazovanju ne bismo u potpunosti iskoristili mogućnosti brze elektronske komunikacije, to bi bilo ravno tome da naši preci nisu iskoristili pismo, da su odbili proizvoditi štampane knjige ili trljati štap kako bi zapalili vatru. [6]

Naglašeno je da je društvo znanja, u stvari, društvo koje uči. To je društvo koje uči u svakoj prilici i na svakom mestu, te je i obrazovanje u takvom društvu prisutno u svakoj prilici i na svakom mestu. Da bi obrazovanje u društvu koje uči ispunilo svoju svrhu, ono mora pre svega insistirati na razvoju sledećih znanja, sposobnosti i veština:

- profesionalnih znanja i veština
- preduzetničkih veština
- komunikacione sposobnosti (informatičke pismenosti)
- socijalnih veština.

Dakle, ova znanja, sposobnosti i veštine su preduslov za razvoj svih oblika obrazovanja u društvu znanja.

U procesu obrazovanja, odnosno prilikom sticanja određenih znanja neophodne su nam brojne informacije. Svako znanje implicira i akumulaciju brojnih informacija. Znanje je zavisno od informacija, ali znanje i informaciju ne treba shvatati kao sinonime. Znanje u bilo kom polju osnažuje svoje vlasnike kapacitetom intelektualne ili fizičke aktivnosti. Tako ono što podrazumevamo pod znanjem je u osnovi pitanje kognitivne sposobnosti. Informacija, sa druge strane, uzima oblik strukturiranog i formatiranog podatka koji ostaje pasivan i inertan sve dok ga ne koriste oni sa znanjem potrebnim da ga tumače i obrade. Informacije je zahvaljujući modernoj tehnologiji, veoma lako i jeftino replicirati, dok je reprodukcija znanja, odnosno mnoge kognitivne sposobnosti, teško i složeno prenositi drugima.

Za razvoj društva koje uči, od velikog je značaja i koncept savremenog shvatanja o upravljanju informacijama. Društvo koje uči je ujedno i informacijsko društvo. Društvo koje uči se održava celoživotnim učenjem, što podrazumeva i celoživotno upravljanje informacijama. Kada se govori o društvu znanja koje se održava permanentnim učenjem, misli se na informacijsko društvo u kojem se svaki napredak ostvaruje oplemenjivanjem i širenjem znanja i informacija.

Države članice Evropske unije definisale su svoj razvoj u „društvo znanja“. Da bi neka zemlja bila visoko ocenjena koliko je ona

stvarno u pravom smislu „društvo znanja“, prethodno se mora značajno promeniti koncept učenja i obrazovanja u njoj. Vodeće zemlje društva znanja, prema indeksima Svetske banke su: Švedska, Danska, Finska i Velika Britanija. Ključni indikatori ili ocene kritičnih stubova koje određenu zemlju pozicioniraju u društvo znanja su: privreda znanja, obrazovanje, *ICT* (informaciono-komunikacione tehnologije), regulativa i inovacije. Iz navedenih kritičnih stubova jasno se vidi pozicija i značaj upravljanja informacijama putem savremenih tehnologija, kao i samog obrazovanja u društvu koje uči. Sposobnost brzog i efikasnog upravljanja informacijama implikator je efikasnog obrazovanja, odnosno brzog i efikasnog stvaranja, deljenja i korišćenja stečenih znanja, veština i navika.

Koncepcija obrazovanja u društvu koje uči, kakvo je naše, morala bi da ima naglašene još neke odrednice. Tu prvenstveno mislimo na kritične stubove društva znanja, odnosno na privredu znanja, obrazovanje, *ICT*, regulativu i inovacije. Da bi se naše društvo putem formalnog obrazovanja visoko kotiralo kao „društvo znanja“, značajnija pažnja bi se morala posvetiti ovim kritičnim stubovima kroz obrazovanje na svim nivoima. Svakako, veoma bitna karika u obrazovanju našeg „društva znanja“ je i primena savremenih informacionih tehnologija (*ICT*) u funkciji efikasnog upravljanja informacijama, s jedne strane, odnosno efikasnog stvaranja, deljenja i korišćenja znanja, veština i navika, s druge strane. Unapređenje sposobnosti upravljanja informacijama prvi je zadatak koji treba realizovati na tom putu formalnog i neformalnog obrazovanja. [7]

## **6. Upravljanje organizacionim promenama**

Savremeno poslovanje karakterišu konstantne promene. Spoznaja i adaptacija internih i eksternih promena može predstavljati odlučujuću razliku između kontinuiranog uspeha i propasti poslovanja organizacije. Organizacije koje ne sprovode promene rizikuju pad organizacione efikasnosti, koji nastaje u situacijama kada one ne umeju da anticipiraju, prepoznaju, neutrališu, ili da se prilagode internim ili

eksternim pritiscima koji prete njihovom opstanku. Posrtanje organizacije nastaje zato što menadžeri ne prepoznaju interne i eksterne promene koje će naškoditi njihovim organizacijama. Nemogućnost da se vidi potreba za promenama može biti posledica nedostatka svesti o promenama, ili nesposobnosti da se shvati njihov značaj. Ova zaslepljenost može takođe nastati usled preteranog samopouzdanja, koje se može razviti kada organizacija uspešno posluje. Sve u svemu, neprepoznavanje potrebe za upravljanjem promenama može značajno ugroziti poslovanje organizacije i dovesti do bankrota i prestanka postojanja organizacije.

Upravljanje organizacionim promenama, prema Kurtu Levinu, jednostavan je proces odmrzavanja, implementacije promene i ponovnog zamrzavanja. Odmrzavanje je proces u kome nastaje uverenje da je promena neophodna. Za vreme intervencije promene, radnici i menadžeri menjaju svoja ponašanja i radne prakse. Ponovno zamrzavanje je period u kome se pruža podrška novonastaloj promeni, kako bi se ona trajno učvrstila i implementirala.

Otpor ka promenama predstavlja primer ustaljenog ponašanja. U situaciji kada je dat izbor između promene i trenutnog stanja, većina će se zadovoljiti trenutnim stanjem. Iz razloga što je otpor ka promenama prirodan i neizbežan, menadžeri moraju da ublaže otpor ka promenama kako bi se uspešno primenili programi promena.

Za upravljanje otporom ka promenama mogu se koristiti sledeći metodi: [8]

- Edukacija i komunikacija
- Participacija
- Pregovaranje
- Podrška top menadžmenta
- Prisiljavanje.

Kada je otpor ka promenama baziran na nedovoljnim, netačnim, ili pogrešno plasiranim informacijama, menadžeri bi trebalo da edukuju svoje zaposlene o potrebi za promenama, kao i da komuniciraju sa njima o pitanjima vezanim za promene. Oni moraju da dostave zaposlenima neophodne informacije ili drugu vrstu podrške koja je potrebna za izvršenje promena.

Drugi način da se smanji otpor ka promenama je participacija u planiranju i implementaciji procesa promene onih na koje promena treba da deluje. Zaposleni koji imaju veće učešće u procesu promena bolje razumeju značaj i potrebu za promenom. Zabrinutost i nedoumice zaposlenih oko promena mogu se rešavati čim nastanu, ako zaposleni participiraju u planiranju i implementaciji procesa. Zaposleni će se manje opirati promenama kada im je dozvoljeno da diskutuju na tu temu i pregovaraju o tome ko će šta raditi nakon uspostavljanja promena. Pregovaranjem se omogućava lakša implementacija promena.

Otpor ka promenama se takođe smanjuje kada naponi za promenama dobiju značajnu podršku od strane top menadžmenta. Na taj način se promenama pridaje veći značaj i lakše se sprovode. Međutim, menadžeri moraju da urade više od same priče o promenama. Oni moraju da obezbede sve neophodne resurse koji su potrebni kako bi se promene desile. Najzad, promene se mogu uspostavljati i prisilom, odnosno korišćenjem formalnog autoriteta i moći kako bi se zaposleni naterali na promene. Međutim, zbog negativnih reakcija koje to može proizvesti, prisiljavanje treba koristiti jedino u vreme krize, kada svi drugi pokušaji da se uspostavi promena nisu urodili plodom.

Menadžeri često prave određene greške kada upravljaju promenama. Prve dve greške se javljaju tokom faze odmrzavanja, kada menadžeri pokušavaju da ubede zaposlene u neophodnost promena. Prva i potencijalno najozbiljnija greška je kada se ne uspostavi dovoljan osećaj urgentnosti. Prema Džonu Koteru, profesoru Harvardske poslovne škole, više od polovine svih pokušaja promena neće uspeti zato što ljudi nisu ubeđeni da su promene zaista neophodne. Zaposleni će imati veći osećaj urgentnosti promena kada lider organizacije napravi javnu i iskrenu procenu problema i slabosti sa kojima se organizacija suočava. Druga greška koja nastaje u procesu odmrzavanja se javlja kada nije stvorena dovoljno jaka podrška ljudi, odnosno nije uspostavljena koalicija.

Promena često počinje sa jednim ili dva čoveka. Međutim, ona mora da bude podržana od velikog broja zaposlenih kako bi

se stvorila kritična masa koja ima snage da menja celokupna odeljenja, sektore i organizacije. Sledeće četiri greške nastaju u toku faze implementacije promene, kako bi zaposleni promenili svoje ponašanje i radnu praksu. Nedostatak vizije je značajna greška u ovom procesu. Vizija promene razjašnjava u kom pravcu organizacija treba da ide i zašto se promena vrši. Uspostavljanje promene bez postojanja vizije je konfuzno, haotično i kontradiktorno. Nedovoljna komunikacija vizije je sledeća greška u fazi implementacije promene.

Održavanje jednog sastanka kako bi se saopštila vizija nije dovoljno. Sa druge strane, menadžment ne može saopštiti viziju promene i onda se ponašati suprotno od nje. Uspešna komunikacija vizije podrazumeva da se sve što organizacija radi, radi u skladu sa novom vizijom. Sledeće greške koje se javljaju u fazi implementacije promene su nesistematsko planiranje i odsustvo kreiranja kratkoročnih ciljeva. Retko ko je spreman da čeka dve godine na uspešnu ocenu promene. Ljudi moraju odmah da vide koristi od uvođenja promene, kako bi nastavili da je podržavaju.

Menadžerima se u tom slučaju savetuje kreiranje postupnih kratkoročnih ciljeva, kako bi rezultati implementacije promene bili uočljiviji. Poslednje dve greške dešavaju se tokom faze ponovnog zamrzavanja, kada se prave naponi da se promena učvrsti i stabilizuje. Prerano proglašavanje uspeha je prva greška koju menadžeri prave. Tada prestaje borba da se promena ostvari i zaustavlja se proces. Menadžeri bi trebalo neprestano da kreiraju nove kratkoročne ciljeve, kako bi organizaciju gurali ka bržem i većem efektu promena. Poslednja greška koju menadžeri prave je nepovezivanje promena sa organizacionom kulturom.

Prvo što menadžeri treba da urade jeste da pokažu ljudima da su promene unapredile poslovne performanse.

Druga je da osiguraju da ljudi koji dobiju unapređenje odgovaraju novoj organizacionoj kulturi. Ako ne postupe tako, menadžeri daju jasan znak da su promene bile samo privremenog karaktera.

Tri tehnike pomoću kojih se uspešno uspostavljaju promene u organizaciji su:

promene orijentisane ka rezultatima, praksa Dženeral elektrika i organizacioni razvoj.

Promene orijentisane ka rezultatima stavljaju fokus na brzo merenje i poboljšanje rezultata, umesto na proceduralne aktivnosti. U skladu sa ovom tehnikom promene će se krenuti samo ako će ta promena poboljšati merene performanse. Brz i vidljiv napredak motiviše zaposlene da vrše dodatne promene kako bi se poboljšale izmerene performanse.

Praksa Dženeral elektrika je specijalna vrsta promena orijentisanih ka rezultatima. Ona podrazumeva trodnevne sastanke na kojima se okupljaju menadžeri i zaposleni sa različitih nivoa i delova organizacije, kako bi se brzo pronašla rešenja za određene poslovne probleme.

Organizacioni razvoj je filozofija i kolekcija modela planiranih intervencija promena za poboljšanje organizacionih performansi i dugoročne stabilnosti organizacije. Organizacioni razvoj podrazumeva sveobuhvatni pristup promenama. [9]

Podrška top menadžmenta je neophodna kako bi promena uspeła. Promene se stvaraju edukacijom zaposlenih i menadžera da menjaju ideje, uverenja i ponašanja tako da se problemi mogu rešiti na više načina. Ova tehnika naglašava participaciju zaposlenih u dijagnostifikovanju, rešavanju i evaluaciji problema.

## **7. Zaključna razmatranja**

U turbulentnom i konkurentskom okruženju, pouzdane informacije predstavljaju limitirajući faktor poslovnog uspeha preduzeća. Razmenom informacija ono komunicira sa okruženjem. Da bi ispunilo zahteve koji se pred njega postavljaju, poslovno komuniciranje u savremenim tržišnim uslovima mora da se menja i prilagođava. Najveće promene u poslovnom komuniciranju odnose se na diferencirani pristup pojedinim društvenim grupama. Masovno komuniciranje je u odgovarajućem periodu doprinelo stvaranju i održavanju konkurentске prednosti. Međutim, sa promenama koje su sve izraženije neophodno je, pored masovnog, razvijati i

personalizovano komuniciranje. Savremeno poslovno komuniciranje gradi odnose iz kojih proizilazi lojalnost potrošača i ostalih stejkholdera. Cilj je da se dugoročno zadrže poslovni partneri kroz izgradnju odnosa zasnovanih na poverenju i privrženosti. [10]

Organizacije koje su uspostavile strategijski pristup interne komunikacije i razvile snažnu kulturu interne komunikacije imaju bolju internu komunikaciju od organizacija koje je vide kao sporednu stvar i prepuštaju je pojedincima. Dobra komunikacija vodi koheziji unutar organizacije, kao i boljoj koordinaciji. Zaposleni su produktivniji iz razloga što razumeju svoju ulogu unutar organizacije, kao i važnost svog doprinosa. Pored toga, oni imaju i osećaj pripadanja organizaciji u celini. Dobro uspostavljena interna komunikacija pozitivno utiče na produktivnost rada, što sa druge strane pozitivno utiče na poslovne performanse organizacije. Interna komunikacije utiče i na motivaciju zaposlenih, što pozitivno utiče na produktivnost rada, a samim tim i na poslovne rezultate. U organizacijama sa visoko efektivnom komunikacijom neguje se fidbek, kako pozitivan tako i negativan, što vodi većoj posvećenosti zaposlenih, motivišući ih da rade u skladu sa ciljevima organizacije.

Zaposleni čija se reč vrednuje prilikom donošenja odluka su zadovoljniji poslom, te se stvara pozitivna radna atmosfera i veća motivacija za rad. Visokoefektivne kompanije angažuju i zadržavaju zaposlene sa natprosečnim performansama sistemom nagrađivanja koji se vezuje za organizacionu poslovnu strategiju. U visokoprofesionalnim organizacijama uspostavlja se direktna komunikacija između menadžera i zaposlenih oko njihove uloge u postizanju organizacionih ciljeva.

U organizacijama koje su uspešno implementirali internu komunikaciju, top menadžment prepoznaje ulogu koju komunikacija ima u upravljanju ponašanjem koje je u skladu sa poslovnim ciljevima. Ove organizacije ulažu komunikacione napore za buđenje i održavanje svesti zaposlenih o korporativnoj viziji i ciljevima. Savremene organizacije shvataju značaj uspostavljanja efektivne interne komunikacije, pa stoga one



imaju dokumentovanu strategiju interne komunikacije, pomoću koje se sprovede komunikacione aktivnosti.

### **Bibliografija**

1. Štambuk V., Kibernetika informatika internet – sociopolitikološka teorija informacijskog upravljanja, Fakultet orgaizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, 1998, pp.118.
2. Živadinović J., Medić Z., Skorup A, Poslovna informartika, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, 2016., pp. 159.
3. Marković Blagojević M., Mikarić B., Trajković D., Kompjuterski sistemi kao podrška odlučivanju, Trendovi u poslovanju, 2014., 2(4): pp. 33-42.
4. Živadinović J., Medić Z., Menadžment informacionih sistema, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, 2016., pp. 78.
5. Živadinović J., Medić Z., Marković M., Effort assessment in the development of information systems project, International Review, 2015., 3(4), pp. 50-59.
6. Jacques G., Obrazovanje i mediji, Clio, 1998., pp. 80.
7. Gordon J., Jeannette V., The Learning Revolution: To Change the Way the World Learns, Network Educational Press, 2001., pp. 93.
8. South W., Management, Cengage Learning, United States, 2014. pp. 241.
9. Petković M., Janićijević N., Bogićević M., Organizacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2003., pp. 26-96.
10. Đorđević T., Teorija informacija i teorija masovnih komunikacija, Partizanska knjiga, 1979., p.111.

### ***Istorija rada:***

*Rad primljen: 11.08.2017.*

*Prva revizija: 18.09.2017.*

*Prihvaćen: 18.09.2017.*

