

Проф. д-р Габриела Крстевска
Проф. д-р Соња Ризоска Јовановска
Проф. д-р Менде Солунчевски
 Меѓународен Славјански Универзитет
 Република Северна Македонија

ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И ТРАНСФОРМАЦИИ: СПОРЕДБА НА НИВНАТА ДИНАМИКА, ПРЕДИЗВИЦИ И ВЛИЈАНИЈА

Апстракт: Во денешната динамична деловна средина, организациите постојано се соочуваат со потребата за прилагодување на новите пазарни услови, технолошките иновации и глобализацијата. Овој труд ги истражува двата клучни концепта на организациски промени и организациска трансформација, нагласувајќи ги нивните сличности и разлики. Организациските промени често се постепени, еволутивни процеси кои се насочени кон подобрување на постојните структури и процеси, додека трансформациите претставуваат радикални и длабоки промени што ги преобликуваат основните принципи на организацијата. Истражувањето, исто така, ги анализира современите стратегии за навигирање на овие процеси, вклучувајќи ги и најновите пристапи за управување со промени, како што се трансформациското лидерство, иновациите, дигиталната трансформација и менаџирањето на организациската култура. Преку примери од практиката, како воведувањето на Lean Management во автомобилската индустрија и трансформацијата на IBM, се илустрираат различните пристапи и предизвици што организациите ги имаат при примената на промени и трансформации. Клучните фактори за успешно управување со организациски промени и трансформации вклучуваат ефективна комуникација, вклучување на вработените во процесот, стратеско водство и прилагодување на културата. Отпорот кон промените, кој е присутен во двата процеси, може да се надмине преку јасна визија, доверба во лидерството и промоција на иновации. Трудот заклучува дека и организациските промени и трансформациите се од суштинско значење за долгорочната конкурентност на организациите, а успешното управување со овие процеси бара внимателно планирање и имплементација на современи стратегии.

Клучни зборови: Организациски промени, организациска трансформација, стратески менаџмент, трансформациско лидерство, иновации, организациска култура, отпор кон промени.

ORGANIZATIONAL CHANGE AND TRANSFORMATION: COMPARISON OF THEIR DYNAMICS, CHALLENGES AND IMPACTS

Abstract: In today's dynamic business environment, organizations constantly face the need to adapt to new market conditions, technological innovations, and globalization. This paper explores two key concepts—organizational change and organizational transformation—highlighting their similarities and differences. Organizational

changes are often incremental, evolutionary processes aimed at improving existing structures and processes, while transformations represent radical and deep changes that reshape the fundamental principles of an organization.

The research also analyzes contemporary strategies for navigating these processes, including the latest approaches to change management, such as transformational leadership, innovation, digital transformation, and managing corporate culture. Through practical examples, like the introduction of Lean Management in the automotive industry and the transformation of IBM, the paper illustrates the different approaches and challenges organizations face in implementing changes and transformations.

Key factors for successfully managing organizational changes and transformations include effective communication, employee engagement, strategic leadership, and cultural adaptation. Resistance to change, present in both processes, can be overcome through clear vision, trust in leadership, and the promotion of innovation. The paper concludes that both organizational changes and transformations are essential for the long-term competitiveness of organizations, and successfully managing these processes requires careful planning and the implementation of contemporary strategies.

Keywords: organizational change, organizational transformation, strategic management, transformational leadership, innovation, corporate culture, resistance to change.

1. ВОВЕД

Организациската трансформација претставува сложен и повеќеслоен процес кој подразбира фундаментално менување на начинот на кој функционира организацијата. Со цел да создаде дополнителни вредности за своите засегнати страни, организацијата може да бара значителни промени во начинот на кој ќе ги извршува своите операции во иднина. Различни фактори, вклучувајќи технолошки напредоци, променети конкурентски услови и изменети барања и очекувања на клиентите, можат да ја поттикнат организацијата да одлучи да влезе во циклус на трансформација.

Целокупниот процес на трансформација може да вклучи промени во структурата, деловните процеси, културата, управувањето и односите со внатрешното и надворешното опкружување. Во денешната оперативна средина, итната потреба за организациите да одговорат на климатските промени, како и дигиталната експанзија, која создава енормно голем притисок врз организациите за спроведување на промени, е веројатно еден од најголемите двигатели на организациската трансформација. Неоспорно живееме во ера на брзи и длабоки трансформации.

Овој труд има за цел да им помогне на заинтересираните да ги разберат комплексноста и предизвиците на организацијата при трансформацијата, како и да обезбеди преглед на можни пристапи за успешно навигирање низ процесот на трансформација. Преку истражување на постепените промени и радикалните трансформации, ќе ги разгледаме стратегиските импликации за организациите кои се стремат да останат конкурентни во постојано менувачката деловна средина.

2. ОРГАНИЗАЦИСКА ТРАНСФОРМАЦИЈА И ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Термините „организациски промени“ и „организациска трансформација“ играат централна улога во современото истражување и практика на менаџментот и се клучни во областа на стратегискиот менаџмент. Овие процеси се од суштинско значење за справување со континуираниот притисок за прилагодување, со кој се соочуваат организациите поради глобализацијата, дигитализацијата и брзите промени на пазарните услови. Секогаш кога се говори за организациско прилагодување и еволуција, овие процеси го дефинираат начинот на кој компаниите одговараат на надворешните и внатрешните притисоци.

Иако двата термина често се користат како синоними, постојат значајни сличности и важни разлики кои не само што ги надминуваат нивните теоретски основи, туку и значително влијаат на практичната примена на овие процеси. Оваа анализа ќе се обиде да ги осветли разликите и сличностите помеѓу двата концепта.

РАЗЛИКИ

Поограничени по обем, организациските промени како поим се однесуваат на каква било промена во структурата, процесите или практиките на организацијата и како такви може да варираат од мали промени кои ќе се спроведуваат постепено па се до позначајни промени во начинот на кој организацијата функционира. Се однесуваат на специфични, конечни иницијативи кои имаат за цел да го променат начинот на кој функционира одреден аспект од бизнисот. Тоа вклучува правење јасни, мерливи промени во политиките, процедурите или процесите за да се постигне одредена цел.

Организациските промени често се опишуваат низ литературата како постепен и еволутивен процес, насочен кон подобрување на постоечките структури и процеси. Ваквиот начин на разбирање на овој поим произлегува од моделот на промени во три фази на Левин (1951), кој ги вклучува и опишува трите фази на промени: одмрзнување, менување и замрзнување. Во овој модел, промената се случува во јасно дефинирани чекори и е насочена кон специфични цели како зголемување на ефикасноста, намалување на трошоците или оптимизација на процесите (Burnes, 2004).

Друг концепт кој прилично често се споменува во овој контекст е постепената (инкрементална) промена. Овој пристап опишува помали, тековни прилагодувања што организациите ги спроведуваат со цел да се усогласат со пазарните услови. Типични примери вклучуваат воведување нови технологии или реструктурирање на одделенија, без да се доведат во прашање основните структури или организациската култура (Kotter, 1996). Ваквиот вид на промена бара помалку ресурси и обично предизвикува помалку прекини во оперативното работење.

За разлика од постепените промени, организациската трансформација подразбира многу пообремен и радикален процес. Трансформацијата не опфаќа само промени на структурите или процесите, туку има за цел да ги преиспита и редефинира основните претпоставки и вредности на организацијата (Anderson & Anderson, 2001). Станува збор за фундаментална промена, која често се иницира од надворешни силни „потреси“, технолошки пробиви или длабоки економски промени. Без оглед од каде доаѓа поттикот за трансформација, нејзиното имплементирањето претставува обид за оспособување на организацијата како холистички систем за ефективно натпреварување во променливото конкурентско

опкружување.

Трансформациските процеси често доведуваат до целосно редефинирање на организациската стратегија и притоа наложуваат длабоки промени во организациската структура, нејзината култура и лидерството. Класичен пример за тоа е дигиталната трансформација, каде компаниите не само што воведуваат нови технологии, туку ги редизајнираат нивните бизнис модели, интеракции со клиентите и целокупните внатрешни процеси (Westerman, 2014). Следствено на сето ова трансформацијата не е само процес на прилагодување – таа претставува стратешки нов почеток, процес кој што е многу подалекусежен од организациските промени со цел постигнување долгорочен успех и одржлива конкурентност. Тоа вклучува повторно измислување - реинвенција на целата организација - менување на нејзиниот основен начин на водење бизнис. Целта е да се обезбеди оваа трансформација да проникне во секој аспект на компанијата. Фундаменталните разлики помеѓу овие навидум слични поими се прикажани во Табела 1.

	Организациски промени	Организациска трансформација
Фокус	Поограничени по обем, пофокусирани на одреден аспект на бизнисот	Длабоко ниво на промени, реинвенција на организацијата
Опфат	Иницијативите за промена се добро дефинирани и фокусирани на одредени области во организацијата.	Трансформацијата влијае на целата организација, вклучувајќи ја културата, стратегијата и операциите.
Пример	Воведување нов софтвер за грижа за клиенти со цел подобрување на процесите за постапување по жалби.	Очекување организацијата да стане фокусирана на клиентите со проширување на тимот за грижа за клиентите, инвестирање во обука и прилагодување на понудите на производи

Табела 1: Разлики помеѓу организациски промени и организациска трансформација

Трансформацијата на организацијата вообичаено предвидува подлабоко ниво на промени и има поголемо влијание врз организацијата и нејзините засегнати страни. Организациските промени, од друга страна, најчесто се пофокусирани и ограничени по обем и како такви имаат поскромно влијание врз организацијата (Christou & Piller, 2024).

Клучна разлика помеѓу организациските промени и трансформациите е начинот на кој се управува со процесите на промени. Постепените промени бараат оперативен пристап, каде специфични проблеми или слабости во постоечките процеси се решаваат. Овој вид промена е најчесто карактеризиран со јасен временски план и цели кои се мерливи, а имплементацијата се изведува во мали чекори кои полесно можат да се управуваат (Burnes, 2004).

Трансформациските процеси, од друга страна, бараат постратешки пристап кон управувањето со промените, бидејќи тие имаат длабоко влијание врз сите аспекти на организацијата. Трансформациите често ја доведуваат во прашање целокупната организациска култура и бараат силно, визионерско лидерство за успешно водење на процесот на промена. Тука концептот на Трансформациско лидерство игра клучна улога. Трансформациските лидери можат да пренесат

јасна визија која ќе ги обедини сите вработени околу процесот на промена и да ги задржат долгорочните цели на трансформацијата.

За илустрација на разликите помеѓу организациските промени и трансформациите, може да се наведат два различни примери од праксата. Еден пример за успешна организациска промена е воведувањето на Lean Management во автомобилската индустрија. Овој процес имаше за цел да ги направи постоечките производствени процеси поефикасни, без промена на основните структури на организацијата. Оваа промена доведе до значителни добивки во ефикасноста и заштедата на трошоци, без потреба од сеопфатна трансформација на организацијата (Womack, Jones, & Roos, 2007).

Од друга страна, пример за длабока трансформација е промената на компанијата IBM во 1990-тите години. Под водство на Lou Gerstner, IBM направи радикален пресврт од компанија ориентирана кон хардверски производи до компанија ориентирана кон ИТ услуги. Овој процес на трансформација не беше само технолошки, туку бараше целосно редефинирање на стратегијата, организациската култура и бизнис моделот (Gerstner, 2002).

СЛИЧНОСТИ

И покрај различните размери на делување и дејствување, постојат очигледни сличности помеѓу промените и трансформациите, особено во однос на двигателите кои можат да стојат зад двата процеси. И промените и трансформациите често се реакција на надворешни фактори како што се технолошките иновации, променетите пазарни услови или новите регулаторни барања (Burnes, 2004). На пример, зголеменото дигитализирање на бизнисите, но и целокупното општествено живеење во многу индустрии доведе до бран организациски промени, од воведување дигитални алатки до целосни дигитални трансформации.

Покрај надворешните фактори, постојат и внатрешни причини поради кои се потребни промени и трансформации. Тука спаѓаат неефикасни процеси, застарени организациски структури или застарена организациска култура. Kotter (1996) истакнува дека потребата за промени често ја препознаваат лидерите, кои го перцепираат притисокот за промени и преземаат соодветни мерки.

Уште една сличност помеѓу промените и трансформациите која што е исто така многу значајна е отпорот кој често ги придружува овие процеси. Отпорот кон промените е добро познат феномен кој може да се појави и на индивидуално и на организациско ниво (Oreg, 2003). Вработените може да се спротивстават на промените поради неизвесност, страв од загуба или недоволна комуникација. Меѓутоа, отпорот е често поизразен кај трансформациите, бидејќи тие вклучуваат подлабоки и пообемни промени, кои предизвикуваат поголема неизвесност.

И во двата случаи, ефективното управување со промените е клучно за надминување на отпорот. Ова вклучува транспарентна комуникација, обуки и вклучување на вработените во процесот на промена. Kotter (1996) истакнува дека јасната визија и отворената комуникација се клучни фактори за успешноста на процесите на промени, додека Anderson и Ackerman Anderson (2001) укажуваат на тоа дека довербата во лидерството и поддржувачката организациска култура се одлучувачки при трансформациите. Кон справувањето со отпорот, генерално, треба да се има аналитички и конструктивен пристап. Притоа аналитичноста се однесува на фактот дека во однос на оправданоста или неоправданоста на

отпорот не треба да се зазема однапред смислен став. Напротив, организацијата, односно менаџментот и иницијаторите на промени треба да изберат позиција на отвореност - да сакаат да дознаат кои се вистинските причини за отпорот. Најпроблематични се оние отпори за кои однапред не се воочливи причините за нивната појава. Тие најчесто се јавуваат како психолошка реакција во форма на одбрана од непознатото или загуба на слободата, како и недоразбирања во комуникацијата. Формата на отпорите може да биде најразлична – од директно противречење, па се до отказ и заминување од организацијата. Силата и формата на отпорот зависи од персоналностите во организацијата, но и од организациската култура. Доколку организацијата сака да избегне сериозни последици од отпорот, потребно е истиот да го сфати многу сериозно. Неопходно е внимание и не преземање силни дисциплински мерки против отпорот, бидејќи во спротивно многу лесно може да дојде до појава на контрапродуктивен ефект во форма на уште поголем отпор.

3. НАВИГИРАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ: СОВРЕМЕНИ СТРАТЕГИИ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА ТРАНСФОРМАЦИЈА

Во денешниот динамичен бизнис свет, менаџерите не се соочуваат само со потребата да извршат мали прилагодувања, туку тие треба да се справат и со комплексни и темелни трансформации. Стратегиското „навигирање“ на овие промени бара усвојување на стратегии и алатки кои овозможуваат организациите да останат конкурентни и иновативни.

Еден од најважните аспекти во навигирањето на организациските промени е развојот на јасни и применливи стратегии за управување со промени. Овие стратегии обично вклучуваат повеќе фази, почнувајќи од иницирање на потребата за промени до постигнување на крајните цели. Според моделот на Котер (1996), менаџерите треба да следат неколку чекори за да обезбедат успешна промена: создавање чувство на итност, формирање водечки коалиции, развој на визија, комуницирање на промените, и конечно, зацврстување на промените во организациската култура.

Во трансформациски контекст, стратегиите треба да бидат многу повеќе од оперативни чекори. Тие мораат да бидат насочени кон длабоки структурни и културни промени, каде што концептот на трансформациско лидерство игра важна улога (Bass, 1985). Лидерите мораат да ја водат организацијата преку неизвесноста, притоа комуницирајќи ја визијата и инспирирајќи ги вработените да ја прифатат промената. Во овој контекст, трансформациското лидерство значи лидерство во правец на промената, бидејќи поттикнувањето и мотивирањето на вработените тука е во прв план. За таа цел, трансформацискиот лидер треба да дејствува како визионер, да биде повеќе ментор и тренер отколку давател на наредби и команди на вработените, да претставува автентичен модел за она што се бара од другите и да се стреми кон успех не од чисто егоистични мотиви, туку за да поттикне волја за промени кај вработените. Овој тип на лидери најчесто имаат високо ниво на насоченост кон целта, волја и емоционална интелигенција што се карактеристики неминовни за имплементација на трансформација во организацијата.

Денешните организации мораат да ги вклучат иновациите и новите технологии како дел од нивните трансформациски процеси. Ова не само што вклучува дигитализација на производните и деловните процеси, туку и развој на

нови деловни модели. Според Westerman, Bonnet и McAfee (2014), дигиталната трансформација бара стратешко управување и интеграција на технологијата во сите сегменти на организацијата.

Успешната организациска трансформација често подразбира развој на нова рамка за соработка, каде што тимовите користат агилни методологии за брзо адаптирање кон новите услови. Во овој контекст, компаниите што користат иновативни пристапи како „design thinking“ и брза прототипизација, често имаат поголем успех во спроведување на значајни промени.

Трансформациските процеси најчесто имаат големо влијание врз организациската култура. Одржувањето на здрава и отворена култура е клучно со цел да им се овозможи на вработените да се адаптираат на новите услови. Anderson и Ackerman Anderson (2001) нагласуваат дека културата е еден од главните столбови за успешно навигирање на трансформациите. Промената на културата бара високо ниво на свест за организациските вредности и конзистентно водење од страна на менаџментот.

Лидерите играат критична улога во промовирањето на културата на доверба и транспарентност, бидејќи само така организациите и иницијаторите на промени/ трансформација ќе можат да го надминат отпорот што го носат трансформациите. Според Oreg (2003), отпорот кон промени може да биде намален преку ефикасна комуникација и вклучување на вработените во процесот.

Врз основа на се погоре наведено, организациската трансформација не е едноставен процес. Станува збор за долготраен, мултидимензионален процес кој вклучува соработка, отворена комуникација и континуирано учење. Успешната трансформација бара постојано усогласување на стратешките цели со организациските структури и процеси.

Истражувањата покажуваат дека успешните трансформации се постигнуваат кога компаниите не само што ги менуваат своите деловни модели, туку и кога ги градат своите капацитети за постојана адаптација. Ова е особено важно во современиот деловен свет, каде што промените се постојани и динамични.

4. ЗАКЛУЧОК

Организациските промени и трансформации претставуваат два различни, но меѓусебно поврзани концепти. Нивните сличности и разлики се сложени и бројни. И двата процеси се неопходни за да можат организациите да се прилагодат на променливите услови, и тие бараат внимателно планирање, комуникација и менаџирање. Додека промените често се постепени и фокусирани на конкретни подобрувања, трансформациите подразбираат длабока и сеопфатна промена која ја рedefинира самата суштина на организацијата. За успешното управување со овие процеси, клучно е да се применат соодветни стратегии кои ќе овозможат долгорочен успех.

Преку стратешки пристап кои иновациите, менаџирањето на корпоративната култура и отпорот, и преку развој на соодветни лидерски вештини, организациите можат да постигнат ефективна и успешна трансформација, одржувајќи ја нивната конкурентност во постојано променливата деловна средина.

ЛИТЕРАТУРА

1. Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders. Pfeiffer.
2. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
3. Burnes, B. (2004). Managing change: A strategic approach to organisational dynamics. Pearson Education.
4. Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational Transformation: A Management Research Perspective. Bo C. R. Peter Letmathe (Ур.), Transformation Towards Sustainability: A Novel Interdisciplinary Framework from RWTH Aachen University (стр. 303-330). Aachen, Germany: Springer.
5. Collins, J., & Porras, J. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. New York: NY: HarperBusiness.
6. Dinwoodie, D., & et_al. (2015). Navigating Change: A Leader's Role. Center for Creative Leadership. Преземено 03 25, 2023 од <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/navigating-change-a-leaders-role-center-for-creative-leadership.pdf>
7. Gerstner, L. V. (2002). Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround. Harper Business.
8. Kotter, J. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.
9. Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row.
10. Malik, F. (2019). Führen Leisten Leben, Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
11. Nadler, D. A., & Nadler, M. B. (1998). Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change. Jossey-Bass.
12. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680-693.
13. Prosci. (н.д.). The History and Future of Change Management. (Prosci) Преземено 08 05, 2023 од <https://www.prosci.com/>: [https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future#:~:text=Kurt%20Lewin%20\(1948\),well%20as%20force%20field%20analysis.](https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future#:~:text=Kurt%20Lewin%20(1948),well%20as%20force%20field%20analysis.)
14. Sidra, A., & et_al. (2012). Role of Leadership in Change Management Process. Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 5 No. 2, 5(2), 111-124. Преземено 3 25, 2023 од <http://ajss.abasyn.edu.pk/volume?volume=5&issue=2>
15. Westerman, G. B. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.
16. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). The machine that changed the world. New York: Free Press.
17. Zada, I. (2022). Organizational Change Management: Leadership Roles in Adapting New Norms. European Journal of Business and Management Research, Vol.7, No. 4. doi:<http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1477>