

Organizazione promene i razvoj

Vežba. Prepoznaj tip promene u scenarijima

Pre nego što krenete u analizu, pročitajte svaki scenario pažljivo. Svaki opisuje realnu situaciju iz srpskog ili regionalnog poslovnog konteksta. Koristite ih kao osnovu za diskusiju.

Pregled scenarija

Ova vežba obuhvata tri realna scenarija iz srpskog i regionalnog poslovnog konteksta. Svaki scenario ilustruje drugačiji tip organizacione promene i postavlja ista tri pitanja za diskusiju.

Scenario A

Kompanija uvodi novi ERP sistem

Proizvodna kompanija, ~800 zaposlenih, Srbija

Scenario B

IT kompanija primetila da timovi teže sarađuju sa klijentima

IT kompanija, ~120 zaposlenih, Beograd

Scenario C

Banka prolazi kroz akviziciju

Domaća banka, ~1.200 zaposlenih u Srbiji

 Scenariji su inspirisani realnim situacijama iz srpskog i regionalnog poslovnog konteksta. Detalji su delimično izmenjeni radi edukativnih svrha.

Zajednička pitanja za sve scenarije

Sva tri scenarija dele ista tri pitanja za diskusiju. Koristite ih kao okvir za komparativnu analizu između scenarija.



Pitanje 1 — Tip promene

Koji tip promene je ovo? Da li je inkrementalna ili kvantna? Da li je planirana? Da li je razvojna? Evolutivna ili revolucionarna?



Pitanje 2 — Uloga OD praktičara

Šta bi psiholog/OD praktičar video kao ključni problem — i u kojoj fazi bi trebalo da uđe u ovaj sistem?



Pitanje 3 — Šanse za uspeh

Koji scenario ima najveće šanse za uspeh i šta bi trebalo promeniti da bi ta šansa bila veća?

 Scenariji su inspirisani realnim situacijama iz srpskog i regionalnog poslovnog konteksta. Detalji su delimično izmenjeni radi edukativnih svrha.

Scenario A. Kompanija uvodi novi ERP sistem

Profil kompanije

Kompanija: Proizvodna kompanija, ~800 zaposlenih, Srbija (mid-market segment)

Sektor: Prehrambena industrija — prerađivačka proizvodnja

Vremenski okvir: Implementacija najavljena za 6 meseci, go-live 1. april

Šta se desilo

Kompanija je godinama radila na kombinaciji Excel tabela, lokalnog softvera iz 2009. i papirne dokumentacije između pogona i uprave. Novi direktor finansija, koji je prethodno radio u međunarodnoj kompaniji, inicirao je uvođenje SAP sistema — jednog od najvećih i najkompleksnijih ERP rešenja na tržištu.

Projekat je poveren eksternom implementacionom partneru (IT konsultantskoj kući). Formiran je projektni tim od 8 ljudi iz različitih sektora — ali ni jedan od njih nije bio potpuno oslobođen od svojih redovnih radnih obaveza. Direktor je na sastanku sa menadžmentom jasno saopštio: stari sistem neće biti dostupan nakon 1. aprila. **Nema povratka.**

Detalji situacije

- Zaposleni u računovodstvu, koji imaju prosečno 12 godina staža, nikada nisu radili ni u jednom ERP sistemu.
- Rukovodioci pogona (pretežno inženjeri) treba da počnu da unose podatke o zalihama direktno u sistem — posao koji je do sada obavljao jedan administrator.
- Obuke su planirane u poslednja dva meseca pred go-live, u grupama od 30 ljudi, u trajanju od po dva dana.
- Eksterna konsultantska kuća isporučila je dokumentaciju na engleskom jeziku.
- Sindikat nije bio uključen u komunikaciju o promeni do trenutka kada je najava bila javna.

Šta se dešava u organizaciji

Neformalna komunikacija između zaposlenih je intenzivna. U kantini se priča da će *'onima koji ne nauče sistem biti uručeni otkazi posle maja'*. Niko iz menadžmenta nije demantovao ovu glasinu. Projektni tim se žali da nema dovoljno vremena za testiranje. Implementacioni partner pritiska da se drži rokova jer im ugovor to nalaže.

Scenario B. Timovi teže saraduju sa klijentima

Profil kompanije

Kompanija: IT kompanija, ~120 zaposlenih, Beograd (produkt + uslužni model)

Sektor: Softverski razvoj — hibridni timovi (Srbija + remote klijenti, pretežno SAD i UK)

Vremenski okvir: Problem uočen pre ~godinu dana, promene su postepene i još u toku

Šta se desilo

Kompanija je prošla kroz period brzog rasta — sa 40 na 120 zaposlenih za tri godine. U tom periodu, timovi su se umnožili, klijentska baza je porasla, ali interna kultura i procesi nisu pratili taj rast. Problemi su počeli da se gomilaju: klijenti se žale da ne dobijaju na vreme informacije, timovi se žale da klijenti ne poštuju dogovorene procese.

HR menadžerka je pokrenula inicijativu: organizovana je serija strukturiranih razgovora sa svim timovima — ne anketa, već fokus grupe od po 6-8 ljudi — da bi se razumelo šta funkcioniše, a šta ne. Razgovori su vođeni uz pomoć eksternog facilitatora.

- Glavni uočeni problemi: sastanci sa klijentima se zakazuju van radnog vremena (klijenti u SAD, sastanci u 19-21h), nema jasnog 'vlasnika' komunikacije prema klijentu unutar tima, različiti timovi rade na potpuno različite načine.
- Kroz razgovore, timovi su sami formulisali predloge: zajednički dokument sa normama komunikacije, jasan protokol za zakazivanje, rotacija uloge 'klijentskog kontakta' unutar tima.
- Predlozi su prošli kroz internu validaciju — timovi su ih testirali mesec dana, a onda su se sastali da procene šta radi, a šta ne.
- Neke norme su postale deo onboarding dokumenta za nove zaposlene.
- Menadžment je bio informisan, ali nije direktno upravljao procesom — inicijativa je bila bottom-up.

Šta se dešava u organizaciji

Neki timovi su prihvatili promenu entuzijastično — posebno mlađi. Stariji lead developeri su skeptični: smatraju da su 'nova pravila' forma birokratije koja usporava rad. Jedan tim je nakon mesec dana tiho prestao da prati dogovoreni protokol. HR menadžerka se pita kako da institucionalizuje promenu a da ne postane represivna.

Scenario C. Banka prolazi kroz akviziciju

Profil kompanije

Kompanija: Domaća banka, ~1.200 zaposlenih u Srbiji, preuzima je regionalna bankarska grupa

Sektor: Finansijske usluge — retail i korporativno bankarstvo

Vremenski okvir: Ugovor potpisan pre 8 meseci, integracija u toku, rok 18 meseci

Šta se desilo

Regionalna bankarska grupa kupila je domaću banku koja je godinama bila državna, a potom privatizovana. Kultura organizacije je duboko ukopana: prosečan staž zaposlenih je 14 godina, lojalnost instituciji je visoka, a neformalni autoritet koji nose stariji zaposleni često je važniji od formalnih hijerarhija.

Nova uprava najavila je restrukturiranje u roku od 60 dana od potpisivanja ugovora: dva odeljenja se spajaju (back office i compliance), jedno ukida (interni tim za print marketing koji ima 12 zaposlenih). Menadžerima su postavljeni KPI-ji za 6 meseci — specifični, merljivi, sa finansijskim posledicama po bonus.

Nova uprava dolazi pretežno iz centralne Evrope — Slovenija, Češka. Jezik komunikacije je engleski. Interni dokumenti počinju da stižu na engleskom, što je za deo zaposlenih problem.

Zaposleni u ukinutom odeljenju za print marketing nisu dobili jasan odgovor o svom statusu 3 meseca. Zvanično: 'radno pravo se poštuje'. Nezvanično: svi znaju da dolaze otkazi, ali niko to ne potvrđuje.

Jedna menadžerka, koja je 11 godina vodila compliance tim, dobila je KPI koji uključuje 20% smanjenje operativnih troškova — ali nije bila uključena u definisanje tog cilja niti joj je objašnjeno kako ga treba dostići.

Na prvom velikom all-hands sastanku, novi CEO je govorio o 'uzbudljivoj novoj fazi'. Zaposleni su sedeli u tišini. Nijedan od prisutnih nije postavio pitanje.

Neformalne grupe na WhatsApp-u su aktivne. Informacije kruže brže od zvaničnih komunikacija.

Stopa odlazaka u prvih 6 meseci je 11% — uglavnom mlađi, mobilniji zaposleni. Produktivnost je pala u odeljenjima koja su pod restrukturiranjem. Sindikalni predstavnik je zatražio vanredni sastanak sa upravom. Nova uprava ga je prihvatila, ali tek za mesec dana.