

# Upravljanje akcionim programima u cilju organizacionog razvoja

UDK 005.332.3

prof. dr **Ljubomir Drakulevski**, asis. mr **Leonid Nakov**

Univerzitet "Sv. Kiril I Metodij", Ekonomski fakultet, Skopje, [drakul@eccf.ukim.edu.mk](mailto:drakul@eccf.ukim.edu.mk); [lnakov@eccf.ukim.edu.mk](mailto:lnakov@eccf.ukim.edu.mk)

XI internacionalni simpozijum **SymOrg 2008**. 10.-13. septembar 2008. Beograd, Srbija

Proces upravljanja organizacionim razvojem je u osnovi detaljan, pažljivo planiran i sistematski pristup u implementaciji i unapređivanju jedne šire, dugoročne perspektive u upravljanju promenama. Sam organizacioni razvoj, kao nova disciplina nastala sa ciljem da se unapredi ukupna efektivnost organizacije, razvije potencijal pojedinačnih članova i stvori osnova za stalne i duboke promene, nije ni mikro pristup promenama, niti se pak odnosi na neku pojedinačnu, slučajnu ili ad-hoc tehniku promene. Stoga se često smatra spojem akcionih programa za stvaranje i održavanje sposobnosti organizacije da predviđa, da se prilagodi i da se menja, posebno kada su u pitanju stavovi, sposobnosti i moral članova organizacije. U današnjem svetu, najznačajnija pitanja organizacionog razvoja tiču se transformacionog restrukturiranja, reinženjeringu i odgovorhog splošnjavanja upravljačke hierarhije, kreiranja i održavanja organizacije koja se može preoblikovati, kao sistemu koji je fleksibilan i sposoban za promenu, na godišnjoj, mesečnoj, nedeljnoj, dnevnoj osnovi, pa čak i kad su u pitanju sati. Organizacija koja se rekonfiguriše fokusira svoju pžnju na kontinuiranu potrebu za dugoročnim strategijama za unaprđivanje procesa strategijskog odlučivanja i odnosima između članova u organizaciji, sa ciljem da se predvide okolnosti koje se konstantno menjaju. Ove strategije su osnov za planirane tehnike promena, dobro poznate kao akcioni programi za organizacioni razvoj. Proces upravljanja akcionim programima za organizacioni razvoj predstavlja središnju tačku ovog naučnog rada. On je utoliko značajniji ukoliko ističe potrebu za daljim promenama, kontinuitetom ili diskontinuitetom ukupnih napora za promene u organizaciji. Konačno, uspešan akcioni program za organizacioni razvoj rezultira u izmenjeno ili u celosti promenjeno organizaciono ponašanje i sposobnost za dalji organizacioni razvoj.

## Uvod

Osnovnu razvojnu definiciju organizacionog razvoja kao discipline menadžmenta dao je još 1969. godine Richard Beckhard<sup>1</sup>, koji ju je definisao kao planiranu, ciljanu organizaciju kojom se upravlja odozgo, a cilj joj je da unapredi razvoj i zdravlje organizacije putem planiranih intervencija u organizacionom procesu, a primenom znanja iz oblasti biheviorističke teorije.

Sadržaj gore navedene definicije podrazumeva integraciju teorijski sistematičnih i praktično orijentisanih metoda i tehnika, koje su u osnovi poznate kao intervencije, a koje su u suštini izdvojene iz opšte oblasti upravljanja organizacionim promenama.

Osnovni razlog što pravimo razliku između teorije o organizacionim promenama i prakse organizacionog razvoja nalazi se u stavu da je većina metodologija za implementaciju upravljanja promenama nastala pod uticajem osnovnih vrednosti, koncepata i okvira organizacionog razvoja, kao dalekosežni, stabilan, nameđan i brižljivo planirani okvir za svaki postupak u upravljanju promenama.

Na samom početku, četrdesetih, pedesetih i šezdesetih godina dvadesetog veka, organizacioni razvoj bio je normalan i poslovno orijentisan proces koji je insistirao na činjenici da pojedinac može da postigne uspeh samo kada doprinosi ciljevima organizacije, a na ova-kve teorije koje su svojim radovima prevashodno uticali Mc Gregor, Maslow i Herzberg.

OD (organizacioni razvoj) posmatran je kao mobilizacija informacija, energije i resursa kojima organizacija raspolaže, ali koji su do tada bili usmereni u pravcu koji nije donosio uspeh. Cilj ove mobilizacije jeste organizaciono poboljšanje.

Od osamdesetih godina dvadesetog veka veliki značaj u oblasti organizacionog razvoja pripisuje se strategijama i takтикama koje u središte pažnje postavljaju ljudski faktor, a na osnovu kojih praktičari u oblasti organizacionog razvoja kreiraju i propisuju jasnu vrednosnu orijentaciju.

Značaj kreiranja vrednosti za organizaciju u celini, ali i za pojedince i grupe ili timove, u skladu sa stavovima najistaknutijih autora u oblasti menadžmenta, ogleda se u sledećim pretpostavkama:

1. Svaki pojedinac na kojeg će promena uticati treba da bude obuhvaćen primenom promena.

<sup>1</sup> Beckhard R., "Organization Development: Strategies and Models", Addison – Wesley, Reading, Mass, 1969, p.9

2. Svaki napor u razvoju organizacije treba da se oslanja na sposobnosti zaposlenih da pripreme i primene programe akcionih promena, poznatije kao akcione programe.
3. Najveću pažnju u ovim programima treba posvetiti organizacionim dimenzijama koje predstavljaju osnovnu kompetentnost i konkurentnu prednost.

Cilj svake intervencije u domenu organizacionog razvoja jeste da se razvije metodološki pristup pomoću kojeg će se ostvariti promene u ciljnoj organizaciji ili u određenom sektoru organizacije i preoblikovati strukturu, kontekst i ponašanje te određene organizacije.

Organizacioni razvoj predstavlja trajni proces, pošto organizacija ne može u isto vreme da ostane statična i da bude efikasna. Stoga organizacije razvijaju sisteme i metode upravljanja pomoću kojih mogu da predviđaju, kao što su akcioni programi za promene.

Pošto je u pitanju proces stalnog usavršavanja, organizacioni razvoj nalaže da završetak jednog ciklusa promena vodi u novi ciklus u razvojnem procesu, pri čemu su promene u tom narednom ciklusu na višem nivou nego u prethodnom ciklusu.

## 1. Model akcionog istraživanja

Teorija menadžmenta poznaje dva klasična tipa modela intervencije u oblasti organizacionog razvoja<sup>2</sup>:

- ☒ model planiranja i
- ☒ model akcionog istraživanja

U evolucionom smislu, strategiju učenja o akciji u oblasti organizacionog razvoja u svojim radovima definisali su i veoma unapredili Kurt Lewin, još 1946. godine, a onda i Chris Argyris, Donald Schon, John Dewey i drugi. U oblasti organizacionog razvoja, učenje o akciji je poznato i pod nazivom akcionalno ispitivanje, akcionalno istraživanje – što se najčešće i upotrebljava, ili organizaciono učenje.

Cilj akcionog istraživanja jeste da doprinese kako praktičnim potrebama ljudi u neposrednim problemskim situacijama, tako i ciljevima nauke o društvu, zajedničkim delovanjem i okviru obostrano prihvatljivog etičkog okvira. Kao takvo, akcionalno istraživanje predstavlja jednu vrstu interventnog modela primjenjenog istraživanja društva.

Svako akcionalno istraživanje prvenstveno se fokusira na otkrivanje i rešavanje teških i složenih problema iz realnog života, a koji su od presudnog značaja za organizacione promene i razvoj. Ono koristi primenljive

podatke pomoću kojih pronalazi i ispravlja neusklađenosti između opisnih, teorijskih tvrdnji i praktičnih ishoda.

Uprkos velikom broju pojedinačnih metoda i tehnika koji se koriste pri intervencijama u organizacioni razvoj, na primer, obuka u oblasti osjetljivosti, strukturne promene, konsultacije u procesu, povratna sprega dobijena ispitivanjem, stvaranje timova, razvoj saradnje između grupa, primena uloga i mnogim drugima, osnovni tipovi modela intervencije čine širu perspektivu u okviru koje se promene planiraju, izvode, prate i kontrolišu.

Prvi, model planiranja, odnosi se na stvaranje, primenu i stabilizaciju plana organizacionog razvoja i doslednog praćenja detaljnog uputstva o tome kako preduzimati planom propisane aktivnosti.

Ipak, prvobitni plan se često mora menjati ili usavršavati, što će zavisiti od nepredvidenih promena kako unutar organizacije tako i van nje.

Organizacioni okvir akcionih programa za organizacioni razvoj postavlja se u model akcionog istraživanja, koji se od tradicionalnog modela planiranja razlikuje po sledećim karakteristikama<sup>3</sup>:

To je ciklični i iterativni proces, što znači da o rezultatima intervencije postoji takva povratna informacija koja omogućava sprovođenje daljih promena i poboljšanja.

I samo istraživanje ukazuje na to da je cilj stvaranje znanja koje se onda može primeniti i u drugim organizacionim situacijama.

Za razliku od modela planiranja koji podrazumeva takozvanu "jednokratnu" informaciju, model akcionog istraživanja insistira na cikličnoj prirodi organizacione promene i razvoja. Istovremeno, cilj modela planiranja jeste da poboljša ličnu i organizacionu efektivnost, dok je cilj modela akcionog istraživaja da stvari novo organizaciono znanje i uvide koji bi mogli da se primene u različitim organizacionim okolnostima.

<sup>2</sup> Cummings T and Worley C., “Organizational Development and Change”, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 8th ed., 2004, p.223

<sup>3</sup> Huczynski A. and Buchanan D., “Organizational Behaviour”, Prentice Hall International, 4th ed., 2001, p.567

<sup>4</sup> Harvey D. and Brown R.D., “An Experimental Approach to Organizational Development”, Prentice Hall International, 6th ed., 2001, p.16

Značaj primenljivosti modela akcionog istraživanja jeste u činjenici da on<sup>4</sup> obuhvata prikupljanje informacija o organizaciji, unošenje ovih informacija u klijentov sistem i razvijanje i primenu akcionih programa u cilju poboljšanja rada i učinka sistema.

U osnovi, cilj svakog akcionog programa jeste da poveća efektivnost organizacije primenom vrednosti i tehnika za organizacioni razvoj.

### **1.1. Odnos između akcionog istraživanja i organizacionog razvoja**

Detaljno obrazlaganje odnosa između akcionog istraživanja i ukupnog organizacionog razvoja u stvari predstavlja osnovu za stvaranje jedne perspektive akcionog istraživanja u cilju organizacionog razvoja. Ovaj pristup podrazumeva neprekidno ispitivanje, razvoj i svest o sebi i o kolegama, a putem razvijanja procesa i struktura za takozvano saradničko ispitivanje.

Priroda ovih odnosa naglašava činjenicu da su i jedno i drugo pragmatični, ukorenjeni u metode učesničkog menadžmenta i da im je cilj da unaprede ponašanje putem angažovanja svih zainteresovanih strana. Drugim rečima, i akcionalno istraživanje i organizacioni razvoj podrazumevaju da neku osobu ne možemo zaista razumeti i sagledati ako s njom/njim ne sarađujemo sve vreme.

Akcionalno istraživanje predstavlja postupak sistematskog razvijanja saznavanja i znanja koje spaja akciju i razmišljanje, teoriju i praksu.

Organizaciona perspektiva akcionog istraživanja odlikuje se sledećim dimenzijama<sup>5</sup>:

- a. Pragmatičnost i okrenutost praktičnim problemima
- b. Demokratičnost, kako u smislu obuhvata ljudi, tako i u smislu njihovog sposobljavanja da stvaraju sopstveno znanje u organizacijama koje uče
- c. Proširena epistemologija velikog broja načina saznavanja i vrednovanja, predloženog i konceptualnog
- d. Usmerenost na vrednosti u smislu doprinosa – ekonomskog, političkog, psihološkog, duhovnog i ekološkog
- e. Opredeljenost za razvoj – od početaka kroz probne aktivnosti do značajnijeg uticaja.

Akcionalno istraživanje i organizacioni razvoj podrazumevaju aktivni odnos između mene – mog sopstvenog iskustva i ponašanja, nas – naših neposrednih saradnika i njih – šire organizacije i podstiču nas da istovremeno uzimamo u obzir sve tri ove perspektive.

U početku, organizacioni razvoj je, u odnosu na akcionalno istraživanje, potreban u sledećim situacijama<sup>6</sup>: Trenutno stanje organizacije dovodi do toga da neće moći da ostvari ciljeve Promena je potrebna da bi se brže reagovalo na promene u okruženju Uvodjenje nekih činilaca, na primer, nove tehnologije, zahteva promene u samoj organizaciji i Uvodjenje promena zahteva da se usvoji novi pristup.

Trenutno stanje u razvoju modela akcionog istraživanja u okviru akcionih programa za organizacioni razvoj u početku se razvijalo kao model u uzastopnim fazama, i integrisalo se sa mehanizmom povratne sprege.

**Tabela 1. Model akcionog istraživanja**

Faze	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
<b>1</b>	Upravni organ zapaža problem		
<b>2</b>	Konsultacije sa savetnikom za proučavanje ponašanja		
<b>3</b>	Konsultant prikuplja podatke i utvrđuje dijagnozu		
<b>4</b>	Dalje prikupljanje podataka		
<b>5</b>	Povratna informacija ključnom klijentu ili klijentskoj grupi		

<sup>5</sup> Reason P. and McArdle L. K., "Action Research and Organizational Development", *Organizational Development*, Sage Publications, 2005, p.5

<sup>6</sup> Paton R. A. and McCalman J., "Change Management – A Guide to Effective Implementation", Sage Publications, 3rd ed., 2008, p.217

Faze	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
6	Zajedničko planiranje akcije		
7		Prikupljanje podataka	
8		Povratna informacija klijentskoj grupi	
9		Diskusija i rad na povratnoj informaciji i podacima koje je dala klijentska grupa	
10		Planiranje akcije	
11		Akcija (novo ponašanje)	
12			Prikupljanje podataka
13			Povratna informacija
14			Diskusija i rad na povratnim informacijama i novim podacima
15			Planiranje akcije
16			Akcija

**Izvor:** Važeći podaci sa Univerziteta u Kaliforniji, preneti iz California Management Review, XII(2):26, slika 1.

Popularnost modela akcionog istraživanja porasla je 1970-ih godina zahvaljujući veoma naglašenoj primeni participativnog upravljanja i koncepta organizacionog razvoja. Veoma je važno naglasiti da se novo ponašanje javlja u jedanaestoj fazi, u 2. etapi, što ukazuje na to kolika je dubina modela.

U biti participativnog upravljanja i koncepta organizacionog razvoja nalazi se osnovni stav da efektivna promena zahteva da menadžeri i zaposleni zajednički odlučuju, što je u početnoj fazi povezano s činjenicom da se korporativno okruženje i uslovi poslovanja moraju razumeti i upoznati pre nego što počne istraživanje, a što je osnovna postavka modela akcionog istraživanja.

Osnovni naučni značaj modela akcionog istraživanja jeste da on integriše organizacione perspektive procesa akcionog istraživanja.

Kao fenomenološka, t.j., kvalitativna tehnika upravljanja, akcione istraživanje ima određene karakteristike. Ono je<sup>7</sup>:

- Subjektivno, pošto se promatra očima učesnika u studiji
- Interaktivno

- Vrednosno ispunjeno
- Induktivno
- Pokazuje međusobnu povezanost faktora
- Kontekstualno povezano i
- Nameće situacionu teoriju

Organizaciona dimenzija akcionog istraživanja pokazuje da ono predstavlja veoma ubedljiv prikaz povezanosti između programa promena i postignutog učinka. Prvobitni dokaz za ovo jeste da pojedinci koji su neposredno učestvovali u intervencijama za promene lako prihvataju takozvanu uzročno-posledičnu vezu koja je razvijena tokom primene modela akcionog istraživanja.

### 1.1.1. Organizacija sposobna da se preoblikuje

Da bi se predvidele i postigle dinamične i intenzivne promene u tržišnim uslovima, današnji oblici organizacije doživljavaju dramatične promene.

Globalne, kulturne, tehnološke, konkurentske i upravljačke odrednice utiču na promene u preovlađujućem metodu poslovanja. Stoga organizacije obično re-

<sup>7</sup> Graetz F, Rimmer M., Lawrence A. and Smith A., "Managing Organizational Change", John Wiley & Sons Australia Ltd., 2 ed., 2006, p.316

aguju tako što smanjuju broj nivoa u hijerarhiji organizacije, i to tako što delimično ili sasvim preoblikuju različite osnovne poslovne kompetentnosti, pre-projectuju procese, smanjuju broj zaposlenih, iznajmljuju stručnjake sa strane za manje značajne aktivnosti, vrše benchmarking, itd.

Savremeni naziv za tip organizacije koji smo napred opisali jeste organizacija koja je sposobna da se preoblikuje<sup>8</sup>, a koja se definiše kao fleksibilna organizacija, sposobna da se menja na godišnjem, mesečnom, nedeljnog i dnevnom nivou, pa čak i iz sata u sat.

Organizacija koja se preoblikuje nameće potrebu da se priladi promenljivim uslovima tako što će razviti dugoročne strategije za poboljšanje procesa odlučivanja u organizaciji. Proces stvaranja skupa tehnika promene da bi se postigao sistematski pristup perspektivi organizacije u budućnosti vodi organizacionom razvoju.

U okviru organizacionog razvoja, ova dugoročna sposobnost za održavanje i dalji razvoj organizacije koja se preoblikuje, ispoljava se kroz akcione programe za organizacioni razvoj.

## 2. Programi akcionih promena

Programi akcionih promena za organizacioni razvoj zasnivaju se na sistematskoj analizi problema i aktivnoj posvećenosti top menadžmenta razvijanju i primeni promena.

Početni korak u kreiranju održivog akcionog programa jeste da organizacija shvati da se stanje ravnoteže mora menjati da bi se sistem doveo u novu, kvalitativno višu organizacionu vitalnost i novo predviđanje promena.

Odnos organizacionog viđenja programa akcionog istraživanja i programa akcione promene teče u skladu sa dve vrste principa<sup>9</sup>:

✉ Principi istraživanja, koji prepostavljaju potrebu da se bude kreativan prilikom definisanja prave teme istraživanja, stvaranja teorijskih koncepata na osnovu terenskih zapažanja, pozivanja koncepata sa prepostavkama iz realnog života, proigravanje i primena višestrukih perspektiva, verifikacije tumačenja sa perspektivama na terenu i posmatranje mesta istraživanja kao studije slučaja.

✉ Principi promena koji se odnose na razvijanje saradničkih odnosa, konceptualizaciju potrebe

za promenama, promenu ponašanja i prihvatanja stava da očekivanja (mogu da) povećavaju ili smanjuju otpore.

### 2.1. Akcioni programi u modelu organizacione promene

Model organizacionih promena koji naglašava neophodnost programa akcionih promena ima sledeće faze<sup>10</sup>:

- I Predviđanje potrebe za promenom – što znači da menadžeri moraju da predvide potrebe za preduzimanjem promena u svojim programima aktivnosti. Ovu potrebu za promenama mora da oseti većina zaposlenih, da bismo mogli da ih ubedimo da usvoje novi način ponašanja.
- II Razvijanje odnosa konsultant – klijent. Ova faza je ključna za ukupni uspeh ili neuspeh akcionog programa. Važno je naglasiti da lider inicijative za promene ne mora da bude menadžer; to može da bude čak i neko van organizacije.
- III Faza dijagnoze – u kojoj se vrši konkretno prikupljanje podataka značajnih za situaciju koja se doživjava kao problem. Ova faza je veoma osetljiva, zbog toga što slaba, neprecizna ili pogrešna dijagnoza može lako da dovede do kreiranja skupih programa koji nemaju efekta. U ovoj fazi stvara se podloga za akcione programe u okviru dugoročnih strategija i tehnika.
- IV Akcioni planovi, strategije i tehnike – gde se odvijaju različite intervencije, aktivnosti ili programi čiji je cilj rešavanje problema i povećanje efektivnosti organizacije. U okviru ove faze nalaze se takozvane teorije akcije, kao što su programi, šeme, projekti, skupovi pravila i predloga koje ljudi koriste da bi planirali i sprovodili svoje aktivnosti. Ova faza se završava primenom akcionih programa.
- V Samo-obnavljanje, praćenje i stabilizacija – u cilju ocenjivanja efektivnosti programa promena u postizanju zacrtanih ciljeva. Kada se problem ispravi/reši i kada se program promena primeni i prati, moraju se naći načini da se obezbedi da se novo organizaciono ponašanje stabilizuje i usvoji. Uspeh je na vidiku kad sistem razvije sposobnost da održi inovaciju bez podrške sa strane.

<sup>8</sup> Harvey D. and Brown R.D., "An Experimental Approach to Organizational Development", Prentice Hall International, 6th ed., 2001, p.455

<sup>9</sup> Cunningham J. B., "Action Research and Organizational Development", Praeger Publications, 1993, p.243

<sup>10</sup> Harvey D. and Brown R.D., "An Experimental Approach to Organizational Development", Prentice Hall International, 6th ed., 2001, p.16

**VI Neprekidni proces usavršavanja – najvažnije u ovoj fazi jeste da se utvrdi da li je lider sposoban ili nije sposoban da efektivno koristi svoju moć, a u isto vreme da se postigne vizija organizacije.**

Jedan koristan metod da se u okviru modela organizacione promene poveća potencijal aktionih programa u razvoju organizacije jeste da se poveća opseg ili dubina raspoloživih podataka, putem intervjuja ili upitnika, a što je osnovna postavka bolje pripremljenih aktionih programa.

## **2.2. Dinamika aktionih programa**

Da bi se izradio aktioni program za organizacioni razvoj, program koji je istovremeno dinamičan i održiv, potrebno je meriti organizacioni napredak, stabilisati promenjeno željeno ponašanje i napraviti ukupnu evaluaciju aktionih programa.

Povratna sprega informacija koje se odnose na procesu o tome koliko efikasno je aktioni program sproveden predstavlja početak stvaranja dinamike aktionih programa. Njegov značaj je veći zato što ima za posledicu posvećenost članova organizacije samoj organizaciji, što proizlazi iz otvorene komunikacije i sposobnosti menadžmenta da nametne novu vrstu ponašanja. Ovo izmenjeno ponašanje posledica je stalne i duboke promene primenjene putem aktionih programa.

Verovatno najinteresantnija faza dinamike ovih programa odnosi se na postizanje stabilizujućeg efekta promena izvršenih u celoj organizaciji ili u jednom njenom delu. Jedan od efektivnih pokazatelja efekata aktionih programa jeste i nivo neposredne ili posredne prinude u cilju održavanja postignutog promenjenog ponašanja. Što je neposredna prinuda veća, slabije su tehnike posredne prinude, kao neželjeno stanje. U ovim slučajevima treba uvesti neke oblike stalnog procesa ocenjivanja, da se postignuti rezultati ne bi izgubili u budućnosti.

Krajnja procena aktionih programa mora da se vrši u okviru detaljnog procesa promena, koji će dovesti do povećanog učinka i boljeg odnosa među članovima organizacije, a posebno u boljim ključnim pokazateljima i osnovnim merilima.

Uklapanjem aktionih programa u model aktionog istraživanja razvijamo fazu programa aktionog istraživanja<sup>11</sup> na sledeći način:

1. Identifikacija problema
2. Preliminarna dijagnoza
3. Prikupljanje podataka od klijentske grupe

4. Povratna informacija o podacima klijentskoj grupi
5. Zajedničko ocenjivanje podataka
6. Zajedničko planiranje aktivnosti
7. Aktivnost na primeni predloga promena
8. Ponavljanje ciklusa – ponovno prikupljanje podataka i povratna informacija o rezultatima promena.

Gorenavedene faze predstavljaju najvažniji pristup u integraciji sadržaja aktionih programa u okviru modela organizacione promene i procesa organizacionog razvoja.

Svaka savremena organizacija mora da upravlja aktionim programima za organizacioni razvoj da bi postigla ukupni napredak u organizacionim procesima, strukturi i ukupnom ponašanju.

## **ZAKLJUČAK**

Organizacioni razvoj nije samo proces organizacionog usavršavanja, to je u mnogo većoj meri proces odlučnog i zajedničkog istraživanja i verovanja u postupke promena.

S druge strane, aktiono istraživanje nije samo metodologija, već i pristup kojim se oblikuju metodološki postupci. Ono je u potpunosti angažovano u nalaženju najboljeg izbora u različitim organizacionim okolnostima.

Stvarni izbor mora da bude jasan, transparentan, razumljiv nama samima, drugim saradnicima u istraživanju, pojedinačno ili kao članovima grupa ili timova, i konačno, široj organizaciji.

Osnovna razlika između organizacionog razvoja i drugih biheviorističkih tehnika jeste primena pristupa funkcionalnim, strukturnim, tehničkim i ličnim odnosima u organizacijama na nivou cele organizacije.

Organizaciona perspektiva aktionog istraživanja predstavlja glavnu promenu u odnosu na tradicionalne metode razvijanja i obučavanja u menadžmentu. Ono funkcioniše putem jednog iterativnog niza koraka, i obuhvata prikupljanje podataka i zajedničko rešavanje problema, kojim se stiču nova znanja.

Aktiono istraživanje predstavlja proces sistematičnog prikupljanja podataka za ciljeve celog sistema ili za neke posebne potrebe ili ciljeve sistema, primenu podataka u sistemu, uključujući aktione programe za or-

<sup>11</sup> Huczynski A. and Buchanan D., "Organizational Behaviour", Prentice Hall International, 4th ed., 2001, p.567

ganizacioni razvoj i primenu izabranih varijabli da bi se postigla trajna i duboka promena.

Osnovni model akcionog istraživanja ima 16 faza, organizovanih u 3 etape. One obuhvataju ceo niz, od prepoznavanja problema od strane direktora, do konačne akcije, a novo ponašanje nastaje u jedanaestoj fazi 2. etape.

Principi istraživanja i promene preovlađuju i u programima akcionog istraživanja i u programima akcionih programa u organizacionom razvoju.

Akcioni programi su od suštinskog značaja za dugočrušnu sposobnost stvaranja i održavanja organizacije koja se preoblikuje, kao organizacije sposobne da se menja na raznim nivoima, kako na godišnjoj osnovi, tako i iz sata u sat.

Kad se akcioni programi primene, potrebno je stalno meriti organizacioni progres, stabilizovati promenjeno željeno ponašanje i vršiti ukupnu ocenu akcionih programa.

Konačno, dok je cilj modela akcionog istraživanja stvaranje novog organizacionog znanja i uvida koji će se koristiti u različitim organizacionim okolnostima, cilj akcionih programa za organizacioni razvoj jeste uspostavljanje neprekidnog procesa usavršavanja, svest o potrebama za promene i o potencijalima da se omogući protok svežih podataka iz okruženja, da bi se dalje razvijali kapaciteti za kvalitativne i planirane tehnike promene.

## LITERATURA

- [1] Beckhard R., *“Organization Development: Strategies and Models”*, Addison – Wesley, Reading, Mass, 1969
- [2] Cummings T.G. and Worley C.G., *“Organizational Development and Change”*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 8<sup>th</sup> ed., 2004

- [3] Cunningham J. B., *“Action Research and Organizational Development”*, Praeger Publications, 1993
- [4] Graetz F, Rimmer M., Lawrence A. and Smith A., *“Managing Organizational Change”*, John Wiley & Sons Australia Ltd., 2 ed., 2006
- [5] Harvey D. and Brown R.D., *“An Experimental Approach to Organizational Development”*, Prentice Hall International, 6<sup>th</sup> ed., 2001
- [6] Huczynski A. and Buchanan D., *“Organizational Behaviour”*, Prentice Hall International, 4<sup>th</sup> ed., 2001
- [7] Kogut B. and Zander U., “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology”, *Organization Science*, 1992, 3 (3)
- [8] Pasmore A. W., “Participation, Individual Development and Organization Change”, *Organizational Dynamics*, June 1992, 18 (2)
- [9] Paton R. A. and McCalman J., *“Change Management – A Guide to Effective Implementation”*, Sage Publications, 3<sup>rd</sup> ed., 2008
- [10] Reason P. and McArdle L. K., *“Action Research and Organizational Development”*, *Organizational Development*, Sage Publications, 2005
- [11] Steward T. A., “Rate Your Readiness for Change”, *Fortune*, February 1994
- [12] Townley B., Cooper D.J., Oakes L., “Performance Measures and the rationalization of the organizations”, *Organization Studies*, 2003, 24 (7),
- [13] Waddell D. M., Cummings T.G. and Worley C.G., *“Organization Development and Change”*, Nelson Thomson Learning, Melbourne, 2000