МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОП
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЧР ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ПЛАНОТ НА МЕНАЏМЕНТ НА ПРОМЕНИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ТИМОТ

СТУДЕНТ: ТРАЈЧЕ ИВАНОВ
БРОЈ НА ИНДЕКС: М231006
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА.

Свети Николе, 2025

АПСТРАКТ

Денес, постојано сме опкружени со технолошки достигнувања, еволуирачки општествени норми, и најважно од сè, со динамични глобални трансформации. Прилагодувањето кон овие промени е од суштинско значење, не само за опстанок, туку и за раст и развој.

„Да се подобриш значи да се промениш, да бидеш совршен значи често да се менуваш.“ Тоа е цитат од Винстон Черчил со кој се доловува суштината на постојаното подобрување, односно се нагласува важноста на прифаќањето на промените и неуморната потрага по совршенство, бидејќи совршенството не е дестинација, туку континуирано патување.

Оваа студија расчленува 10-месечен план за управување со промени за да ги подобри ниските перформанси на тимот, што е клучен фактор кој влијае на организациската ефикасност, профитабилност и успех. Ефективното управување со промени поттикнува отворена комуникација, професионален раст и развој на вештини, преку ангажирање на вработените и лидерите во поддржувачка работна средина. Студијата ги интегрира теориите за управување со промени, лидерство и организациско учење во мултидимензионална рамка, истражувајќи ја врската помеѓу стратешкото планирање, ефикасноста на лидерството и учењето. Преку увиди од засегнатите страни, тематска анализа и синтеза на содржината, студијата ги истакнува предизвиците за имплементација и нуди практични препораки.

Од студијата произлегоа шест клучни теми, вклучувајќи неусогласеност на лидерството, менаџерска поддршка и организациска култура. Наодите покажуваат дека неусогласеноста на менаџерската поддршка и неконзистентното лидерство значително ја поткопуваат ефикасноста на иницијативите за промени, додека пак организациската култура делува како постојана бариера. Дополнителните пречки, вклучувајќи ја организациската тишина и нееднаквата имплементација, дополнително ја комплицираат трансформацијата. Научените лекции ја истакнуваат важноста на усогласувањето на лидерството, транспарентната комуникација, статешкото планирање и континуираното следење на промените. Овие сознанија нудат практични насоки за организациите кои се стремат ефикасно да управуваат со промените.

Клучни зборови: управување со промени, тимски перформанси, организациска ефикасност, ангажираност на вработените, лидерство, промени, организациско учење.

Abstract

Today, we are constantly surrounded by technological advancements, evolving social norms, and, most importantly, dynamic global transformations. Adapting to these changes is essential—not only for survival but also for growth and success.

Winston Churchill's quote, "To improve is to change; to be perfect is to change often," encapsulates the essence of continuous improvement. It underscores the importance of embracing change and striving for excellence, as perfection is not a destination but an ongoing journey.

This study examines a 10-month change management plan designed to enhance low team performance, which is a critical factor influencing organizational efficiency, profitability, and success. Effective change management fosters open communication, professional growth, and skill development by engaging employees and leaders in a supportive work environment. The study integrates theories of change management, leadership, and organizational learning into a multidimensional framework, exploring the relationship between strategic planning, leadership effectiveness, and continuous learning. Through stakeholder insights, thematic analysis, and content synthesis, it identifies implementation challenges and provides practical recommendations.

Six key themes emerged from the study, including leadership misalignment, managerial support, and organizational culture. Findings indicate that inconsistent leadership and misaligned managerial support significantly undermine the effectiveness of change initiatives, while organizational culture acts as a persistent barrier. Additional obstacles—such as organizational silence and inconsistent implementation—further complicate transformation efforts. Lessons learned highlight the importance of leadership alignment, transparent communication, strategic planning, and continuous monitoring of change. These insights provide practical guidance for organizations striving to navigate change successfully.

Keywords: Change management, team performance, organizational effectiveness, employee engagement, leadership, change initiatives, organizational learning.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ **2**

Клучни зборови: **3**

Abstract **3**

Keywords: **3**

ВОВЕД **7**

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ **9**

1 Теоретски основи на управување со промени, лидерство и организациско учење **10**

1.1 Теорија за управување со промени **11**

1.2 Теорија на лидерство и нејзината улога во управувањето со промени **13**

1.3 Теорија на организациско учење **17**

1.4 Празнини во литературата **20**

1.5 Подобрување на перформансите на вработените преку управување со промени **22**

1.5.1 Влијание врз перформансите на вработените 22

1.5.2 Фактори кои влијаат на реакциите на вработените за промена 23

1.5.3 Ефективни комуникациски стратегии за управување со промени 23

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО **25**

2 ДИЗАЈН И МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ **25**

2.1 Истражувачка филозофија и образложение за дизајн на студија на случај **25**

2.1.1 Хипотези 26

2.2 Методологија на истражување, собирање податоци и анализа на податоци **27**

2.3 Методи за собирање на податоци **28**

2.3.1 Квантитавна анализа на податоци 30

2.4 Методи за анализа на податоци 32

2.5 Методолошки ограничувања, валидност и сигурност 33

2.5.1 Методолошки ограничувања 33

2.5.2 Етички размислувања и управување со податоците 35

2.5.3 Валидност на истражувањето 35

3 АНАЛИЗА НА СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ 35

3.1 Позадина и контекст на тимот 36

3.1.1 Тимот 36

3.1.2 Тимот на развивачи на апликацијата 37

3.1.3 Предизвици 38

3.2 Преглед на Планот за управување со промени 40

3.2.1 Избор на модел: PDCA и ADKAR и дополнителни алатки 40

3.3 Цели на планот за управување со промени 47

3.4 Стратегии 49

3.5 Временска рамка за имплементација и извршување на планот за управување со промени 51

3.6 Интеграција на теориите 55

3.6.1 Интеграција на теоријата за управување со промени и поврзаност со поставените хипотези 56

3.6.1.1 Интеграција на теорија за управување со промени 56

3.6.1.2 Поврзаност на теоријата со поставените хипотези 57

3.6.2 Интеграција на теоријата на лидерство и поврзаност со поставените хипотези 58

3.6.2.1 Интеграција на теоријата на лидерство 58

3.6.2.2 Поврзаност на теоријата со поставените хипотези 59

3.6.3 Интеграција на теоријата на учење и поврзаноста со поставените хипотези 60

3.6.3.1 Интеграција на теоријата на учење 60

3.6.3.2 Поврзаност на теоријата на учење со поставените хипотези..... 62

4 НАОДИ И АНАЛИЗА 64

4.1 Тематска анализа за разбирањето на реакциите на вработените и влијанието на управување со промените 64

4.1.1 Подготовка и организација на податоците 64

4.1.2 Генерирање на теми: Клучни наоди од анализата 65

4.1.3 Синтеза на наодите 67

4.2 Квалитативна анализа на содржината 67

4.2.1 Подобрена организација и повратна информација од вработените 68

4.2.2 Менаџерска саморефлексија и трансформациско лидерство 68

4.2.3 Комуникациска јасност и подобрување на информацискиот проток . 69

4.2.4 Интегрирана слика: од тактички кон стратешки пристап..... 69

4.2.5 Индивидуални реакции и прилагодување во оперативниот тим (возачи) 70

4.2.6 Анализа на одговори од тимот на диспечери 71

4.2.7 Анализа на одговори на менаџерот 72

4.3 Фактори што влијаеле врз реакциите на вработените 74

4.3.1 Отпорност на повеќе нивоа 77

4.4 Влијание врз перформансите на тимовите 77

4.4.1 Квантитативно подобрување на перформансите 78

4.4.2 Подобрување на квалитетот 80

4.5 Предизвици и ограничувања 82

4.6 Научени лекции и препораки 84

4.6.1 Концептуализација на учењето 84

4.6.1.1 Клучни научени лекции 85

5 ДИСКУСИЈА 89

5.1 Усогласување со теоретската рамка 89

5.1.1 Релевантност на теоретскиот избор 90

5.1.2 Методолошко усогласување 90
5.1.3 Релевантност на студијата на случај 91
5.1.4 Придонес кон теоретските рамки 92
5.1.5 Ограничувања и идни размислувања 92
5.2 Импликации на наодите 93
5.2.1 Теоретски импликации 93
5.2.2 Практични импликации 94
6 ЗАКЛУЧОК 95
6.1 Рамка FLUENCE-R за ефективно управување со промените 96
6.2 Спроведување на рамката FLUENCE-R за организациска извонредност 97
6.3 Заклучок 98
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 100
ПРИЛОЗИ ..... A

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Венов дијаграм кој ја прикажува меѓусебната поврзаност на менаџментот на промени, лидерството и организациското учење 20

Слика 2: Собирање податоци за студија за случај, адаптирана од Yin (2018) 28

Слика 3: Венов дијаграм кој ја покажува врската помеѓу моделите за управување со промени PDCA и ADKAR 43

Слика 4: Ганг-графикон кој ги покажува фазите на PDCA заедно со временската линија 44

Слика 5: Временска рамка на планот за управување со промени што ја нагласува фазата „Имплементација“ 52

Слика 6: Визуализација на планот на управување со промени 55

Слика 7: Теорија на стратегија и стратегиска практика (адаптирана според Wernham, J., 1984) 74

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Методологија на истражување ..... 2**Error! Bookmark not defined.**

Табела 2: План за управување со промени.....46

Табела 3: Клучните концепти на учење и нивна споредба.....61

Табела 4: Поврзаност на интегрираните теории со поставените хипотези.....63

Табела 5: Табалеран преглед на реакциите на испитаните случајно одбрани возачи.....70

Табела 6: Процентуален приказ на перформансите на тимовите по месеци.....78

Табела 7: Квантитавни метрики по месеци за 2024 г.....80

Табела 8: Позитивни промени во перцепцијата на вработените.....82

Табела 9: Значење на акронимот FLUENCE-R, претставен табеларно.....96

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ

Графикон 1: Приказ на перформансите на тимовите по месеци.....78

Графикон 2: Графичко претставување на квантитативното подобрување по месеци.....79

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Прашања за интервју ..... A

Прилог 2(01): Извадок од дневникот на лидерот на тимот..... B

Прилог 2(02): Извадок од дневникот на лидерот на тимот..... C

Прилог 3: Квалитативни индикатори за успешно спроведување на промената.....E

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

PDCA - планирање, извршување, проверка и дејствување (Plan-Do-Check_Act)

ADKAR - Awareness (Свесност), Desire (Желба), Knowledge (Знаење), Ability (Способност) и Reinforcement (Зајакнување)

KPI - клучните показатели за успешност

FLUENCE-R - Feedback (Повратна информација), Leadership (Лидерство и усогласување), Understanding (Разбирање и планирање), Evaluation (Евалуација и анализа), Navigation (Метрика и насочување), Communication (Комуникација), Engagement (Ангажман и учество) и Reflect & Recalibrate (Адаптација)

ВОВЕД

Организациите денес се соочуваат со огромен притисок од брзоразвивачката средина, каде што глобалните трендови поттикнуваат континуирани промени, преобликувајќи го начинот на кој работат бизнисите (Hallin et al., 2020). Овие промени влијаат на различни аспекти на организациите, вклучувајќи ги стуктурните рамки, технолошкиот напредок, улогите и перцепциите на вработените, стратегиите за управување и методологиите на производство. За да се одржи конкурентската предност и да се обезбеди долгорочен опстанок во индустријата, организациите мора брзо да се прилагодат на овие трансформации.

Концептот за управување со промени се појавува како критичен пристап кога бизнисите одлучуваат да преминат од постојните оперативни рамки на нови модели, обезбедувајќи беспрекорна имплементација (Hashim, M., 2013). Крајната цел на управувањето со промени, како што истакнува Хашим, е да се воспостави долгорочна одржливост за организациите, овозможувајќи им ефикасно да се снајдат во сложеноста на еволуирачките деловни пејсажи. Централно за успешна имплементација на промени е робусната комуникациска рамка што поттикнува усогласување во рамките на организацијата (Christensen, 2014). Без јасна структурирана комуникација, напорите за поттикнување промени можат да пропаднат, што резултира со отпор, неефикасност и нарушувања во оперативните процеси. Затоа организациите мора да негуваат средина каде што транспарентната, стратешка комуникација го олеснува адаптирањето и иновациите, отварајќи го патот за одржлив раст и успех.

Зборовите на Винстон Черчил: „Да се подобриш значи да се промениш, да бидеш совршен значи често да се менуваш“, ја нагласуваат потребата од прилагодливост во денешниот нестабилен деловен пејзаж. И покрај напредокот во организацискиот развој, ниската тимска продуктивност останува итен предизвик, негативно влијаејќи на ефикасноста, профитабилноста и целокупниот успех.

Ефикасното решавање на ова прашање бара вешто управување со промените, клучен процес што организациите мора да го совладаат за да се справат и со внатрешните и со надворешните промени (Dempsey et al., 2022; Hallin et al., 2020).

Управувањето со промени се фокусира на човековите аспекти на трансформацијата, нагласувајќи ја анализата на однесувањето и идентификувањето на факторите што им овозможуваат на поединците да се прилагодат и да постигнат подобрени резултати (Bellantuono et al., 2021),

Сепак, отпорот кон промените е честа пречка во планираните трансформации, бидејќи поединците често ги перципираат промените како закани за нивните улоги и стабилност (Robert et al., 2022). Овој отпор може да произлезе од недостаток на доверба во лидерството (Kane et al., 2017), двосмислени директиви, недоволна поддршка, лоша комуникација и ограничена посветеност на промените (Bellantuono et al., 2021). Надминувањето на таков отпор бара структуриран пристап кон управувањето со промените што обезбедува јасна комуникација, силно усогласување на лидерството и ефективно ангажирање на вработените.

Друга критична причина зошто трансформациите често не успеваат е отсуство на добро дефинирани стратегии, сеопфатно знаење и јасно разбирање на соодветните алатки за имплементација (Kane et al., 2017). Во суштина, проучувањето на ефективните практики за управување со промените е од витално значење за обезбедување успешни организациски трансформации, овозможувајќи им на бизнисите да напредуваат во постојано еволуирачка конкурентна средина.

Оваа студија на случај започнува 10-месечно патување кое го истражува спроведувањето на план за управување со промени дизајниран за подобрување на перформансите на тим со ниска функционалност. Усвојувајќи мултидимензионална теоретска рамка, таа ги интегрира принципите на управување со промени, лидерство и организациско учење за да ги осветли сложеностите на ефикасно иницирање, управување и одржување на трансформацијата.

Истражувањето има за цел да одговори на неколку клучни прашања:

1. Какво влијание има планот за управување со промени врз тимовите кои се борат со ниски перформанси?
2. Кои фактори влијаат на одговорите на вработените на иницијативата за промена?
3. Кои предизвици најчесто се појавуваат во текот на процесот на промена?

4. Како можат сознанијата од оваа студија да дадат информации за идните напори за управување со промени?

Со детално испитување на овие аспекти, оваа студија на случај се стреми да премости значаен јаз во постојната литература, на која честопати ѝ недостасува интегрирана, мултитеоретска рамка за сеопфатно разбирање на организациските промени. Методологијата вклучува комбинација од квалитативни и квантитативни методи на истражување, вклучувајќи структурирани интервјуа, анкети на вработените и анализа на метрика на перформансите. Овие пристапи обезбедуваат добро заокружена перспектива за ефикасноста на иницијативите за промени и предизвиците со кои се соочуваат за време на имплементацијата.

Насочена конкретно кон менаџери, тимски лидери и професионалци за човекови ресурси, студијата нуди практични сознанија и стратегии засновани на докази за успешно управување со организациските промени. Со адресирање на основните двигатели на отпор, ангажираност и усогласување на лидерството, наодите нудат практични препораки за зајакнување на идните иницијативи. На крајот на краиштата, истражувањето се стреми да ги оспособи организациите проактивно да се справат со предизвиците на продуктивноста, потикнувајќи отпорна култура на континуирано подобрување и прилагодување.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

Ова поглавје ги истражува теоретските основи што ја водат оваа студија, со фокус на управување со промени, лидерство и организациско учење. Тоа ги разгледува основните принципи, модели и стратегии во рамките на овие концепти, анализирајќи нивна примена во контекст на студија на случај и адресирање на специфични предизвици.

Наместо да ги критикува или да ги доведува во прашање нивните ограничувања, поглавјето нуди сеопфатно разбирање на теориите и нивните практични импликации. Тоа создава теоретска основа за десетмесечниот план за управување со промени, дизајниран за ревитализација на тим со ниски перформанси.

Преку разгледување на различни модели на управување со промени, овој дел ја истакнува важноста на лидерството во обликувањето на успешни промени. Дополнително, ја анализира улогата на организациското учење како клучен фактор во прилагодувањето и долгорочната одржливост на иницијативите за трансформација.

Оваа теоретска рамка служи како темел за практична примена на промените, обезбедувајќи контекст за разбирање на предизвиците, механизмите и стратегиите што ја поттикнуваат успешната организациска еволуција.

1 Теоретски основи на управување со промени, лидерство и организациско учење

Оваа студија се потпира на теориите за управување со промени, лидерство и организациско учење за да ги истражи процесите на имплементација на стратегијата за промена. Анализира како овие концепти влијаат врз иницијативите на трансформација и ги обликувааат улогите на лидерството и учењето во текот на процесот.

Овие теории не само што нудат рамка за разбирање на клучните аспекти на управувањето со промени, туку исто така обезбедуваат увид во решавањето на истражувачките прашања.

Управувањето со промени помага во структурирање и олеснување на транзицијата, додека лидерството игра централна улога во мотивирањето и усогласувањето на тимовите. Дополнително, оранизациското учење служи како механизам за континуирано одобрување, овозможувајќи им на вработените да се прилагодат и успешно да ја усвојат новата реалност.

Преку оваа студија, се анализира меѓусебната поврзаност на овие концепти, со цел да се создаде практична основа за ефективна промена и организациски напредок.

1.1 Теорија за управување со промени

Теоријата за управување со промени обезбедува систематска рамка за олеснување на индивидуалните и организациските трансформации. Овој концепт се применува кога се работи со промени во однесувањето на поединците и во осмислување на вредноста на промените што се имплементираат (Hallin et al., 2020). Тоа вклучува анализа на процесите на инаџијатива и структура на проекти, како и начинот на кој поединците добиваат поддршка за успешна адаптација кон новите промени. Дополнително, управувањето со промени подразбира континуирано оценување на способноста на организацијата да се приспособи кон динамиката на промените (Payne et al., 2022).

Пристапот кон управување со промени варира во зависност од природата на промените во фокусот. За да се обезбеди успешна трансформација, важно е да се идентификуваат клучните карактеристики на промените, да се избере соодветна стратешка перспектива при усвојувањето на модели и структури, како и да се осигури дека ресурсите се доволни (Hallin et al., 2020).

Промените можат да се класифицираат во различни категории според нивната природа и динамика. Во однос на времетраењето и обемот, промените можат да бидат: инкрементални (постепени, постепено се случуваат во стабилни средини) или радикални (драстични, брзи и непредвидливи), (Feng et al., 2016). Според предвидливоста, промените можат да бидат: планирани (иницирани од раководство) или непланирани (произлезени од надворешни или внатрешни непредвидени околности), (Jager et al., 2021).

Организациската способност за промена го дефинира капацитетот на организацијата да ги интегрира и управува со промените, создавајќи компетентност за ефикасно функционирање со континуирани и стратешки трансформации (Hallin et al., 2020).

Во својата работа, Спектор (Spector B.,2013) идентификува три парадигми на промена: пресврт, алатки и техники, и трансформација. Овие пристапи се надополнети со основните принципи на Котер (Kotter 1996, 2007), Prosci (2019-2023), Cameron & Green (2004), Weick & Quinn (1999), и Lewin (1947), кои вклучуваат структуирање на процесот, ангажирање на засегнатите страни, проценка

на подготвеноста, комуникација, стратегии за управување со отпорот и приспособени пристапи.

Дискурсот за управување со промени е дополнително збогатен со различни модели дизајнирани да обезбедат систематска рамка за ефективни организациски трансформации. Овие модели содржат насоки, чекори и принципи кои го минимизираат отпорот, го олеснуваат усвојувањето и ја зголемуваат веројатноста за успешно спроведување на промените во различни контексти.

Меѓу најпознатите модели се:

- Моделот на Котер за управување со промени (Kotter, J.P., 1995), кој ја нагласува важноста на силна верзија и планирање чекор по чекор.
- Левиновиот модел (Lewin, K.,1947) кој се фокусира на три фази: одмрзнување, промена и повторно замрзнување.
- PDCA (Deming, E., 1986) застапува цикличен процес на планирање, извршување, проверка и дејствување за континуирано подобрување.
- Prosci ADKAR модел (Prosci, 2023), кој акцентот го става на човековиот аспект на промените, вклучувајќи подготвеност, отпорност и усвојување.

Овие модели, иако различни по пристап, се применливи на различни организациски структури, типови и големини. Сепак, не постои универзален модел за управување со промени што може да се примени на секоја ситуација, затоа е критично, и треба да се избере оној што најдобро одговара на специфичниот контекст.

Во оваа студија на случај беа избрани моделите PDCA и Prosci ADKAR, бидејќи се најсоодветни за движењето на тимот кон трансформацијата. PDCA, кој се базира на принципите на Деминг, обезбедува структуриран циклус за континуирано подобрување, додека Prosci ADKAR го дополнува со внимание кон човековиот аспект на промената, фокусирајќи се на подготвеноста и усвојувањето на новите практики.

Во контекс на избраните модели, пристапот во студијата (мој и менаџерски) вклучува проактивна стратегија за предвидување и справување со потенцијалниот отпор кон промените. За таа цел, користена е *Анализа на полето на силите* (Lewin,

K., 1947), која е вредна алатка за мапирање на факторите што го поттикнуваат или го ограничуваат усвојувањето на новите процеси.

Со идентификување на можните извори на отпор и комуникациски слабости (Kotter, J. P., 1995), беа разработени насочени стратегии за минимизирање на отпорот и максимизирање на шансите за успешна имплементација. Овој пристап ја нагласува важноста на комбинацијата на анализата на силите и моделите за управување со промени, обезбедувајќи динамична и приспособлива рамка за успешна транформација.

1.2 Теорија на лидерство и нејзината улога во управувањето со промени

Лидерството игра суштинска улога во управувањето со промени бидејќи лидерите ги водат тимовите низ неизвесноста и транзицијата кон нови работни структури. Теоријата на лидерството се фокусира на атрибутите, однесувањата и стиловите на влијателните лидери (Yukl и Lepsinger, 2006), анализирајќи ги нивните интеракции со организациските актери (Yukl, 2006; Kouzes & Posner, 2023).

Способноста на индивидуите да се прилагодат на трансформациите зависи од согледаната потреба за промени и очекуваните придобивки (Saatci, E.Y., Ovaci, C. 2022). Во оваа насока, лидерството функционира како клучен мотиватор, бидејќи поддршката, комуникацијата и јасноста за промените се неопходни за успешна адаптација (Feng et al., 2016, Petrou et al., 2018).

Недостатокот на менаџерска поддршка често води кон отпор и предизвици во процесот на промена (Feng et al., 2016; Petrou et al., 2018). Затоа, идентификацијата на лидери за промени е од клучно значење за да се минимизира ризикот од отпор (Lines et al., 2015). Лидерството не само што ја стимулира желбата за промена (Hallin et ai., 2020), туку и ја засилува организациската доверба преку транспарентна комуникација и соработка (Jager et al., 2021).

Довербата во менаџментот е клучна за намалување на отпорот кон промените (Petrou et al., 2018). Луѓето кои имаат доверба во своите лидери покажуваат поголема подготвеност за адаптација и позитивно ги перципираат процесите на промена (Matthysen, M., Harris, C., 2018).

Во дигиталната ера, лидерите мора да демонстрираат посветеност кон дигиталните трансформации преку дејствување со интегритет, јасна намера и соодветни компетенции (Abbu et al., 2022). Според Имран (Imran et al., 2021), клучните компетенции за дигитална трансформација вклучуваат: прилагодливост, аналитичко размислување, преземање ризик, комуникациски вештини, доверба, техничко знење и стратешка визија.

Лидерството подразбира „мобилизирање на другите да сакаат да се борат за заеднички аспирации“ (Kouzes, J., Posner, B.,2023). Во контекс на организациските промени, успешните лидери создаваат привлечни визии, поставуваат јасни цели и го соопштуваат образложението зад иницијативите за промена (Koter, J. P., 1995). Важно е да се нагласи дека лидерството не е еднонасочна улица, а современите сфаќања за лидерството, како што е следбеник и трансформациско лидерство (Greenleaf, R., 1977, Bass, B.M., 1985), ја нагласуваат реципрочната врска каде што интеракцијата помеѓу лидерите и следбениците создава динамика која или ја олеснува, или пак, ја попречува промената. Лидерите обично се одговорни за поставување на визијата и обезбедување на патоказ за промени додека служат како навигатори кои ги водат своите тимови низ сложеноста. Спротивно на тоа, следбениците се активни агенти кои предизвикуваат, толкуваат и понекогаш се спротивставуваат на иницијативите за промена (Koter, J.P., 1995).

Клучен елемент во успешно лидерство и управување со промените е довербата и психолошката безбедност. Истражувањата покажуваат дека во психолошка безбедна средина, следбениците се поподготвени да преземаат ризици, да споделуваат идеи и да признаваат грешки (Edmondson, A., 1999). Таквата средина охрабрува иновации и ја олеснува адаптацијата кон трансформациите.

Напротив, недостаток на доверба може сериозно да го забави процесот на промена, поттикнувајќи отпор или апатија кај тимовите. Ако вработените не чувствуваат дека нивните ставови се почитувани, тие можат да одговарат со неангажираност или активен отпор кон новите иницијативи.

За да се постигне ефективно управување со промени, отворената комуникација е незаменлива. Лидерите ја играат клучната улога во разјаснување на „што“ и „зошто“ зад промената, но вистински успешните трансформации се

случуваат кога предвид ќе се земат повратните информации од следбениците (Ancona, 2012). Ова овозможува идентификација на потенцијални предизвици и приспособување на стратегија, минимизирајќи ризик од неуспех.

Теоријата за емоционална интелигенција на Голман (Golman, 1995) нагласува дека влијателните лидери го приспособуваат својот стил во согласност со потребите на своите следбеници. Во контекст на промените, ова може да значи:

- Директен стил во раните фази на трансформација, кога е потребна јасна насока.
- Партиципативен или тренерски стил во подоцнежните фази, кога вработените веќе се адаптирани и потребни се само мотивација и поддршка.

Успешното управување со промените зависи од градење доверба, обезбедување психолошка безбедност, транспарентна комуникација и флексибилно лидерство. Лидерите кои се способни да ги балансираат овие аспекти, создаваат позитивна средина во која следбениците активно учествуваат во трансформацијата, наместо да ја избегнуваат.

Лидерството може да се манифестира преку две основни однесувања: ориентирано кон задачи и ориентирано кон луѓе. Двете форми на лидерство се неопходни за успешна организациска трансформација, бидејќи обезбедуваат баланс меѓу човековиот и процесниот аспект на промената (Battilana et al., 2010). Лидерството ориентирано кон луѓето создава доверба, гради односи и поттикнува почит кај вработените, помагајќи им да ги прифатат посакуваните промени. Дополнително, менаџерското однесување ја промовира соработката меѓу вработените и ги охрабрува да развијат дигитални вештини, што е клучно во модерната деловна средина (Weber et al., 2022). Од друга страна, лидерството ориентирано кон задачи се фокусира на структурирање, поставување цели и насочување на тимот кон стратегиски резултати, осигурувајќи дека процесите се усогласени со организациските цели (Weber et al., 2022).

Комуникацијата е еден од најважните аспекти на лидерството, бидејќи значително влијае на подготвеноста на вработените да прифатат промени. Според Jager et al.(2021), ефективната комуникација е од суштинско значење за успехот на организациските трансформации. Начинот на кој лидерите комуницираат со своите

тимови може да ја поттикне или да ја намали нивната ангажираност. Дневните интеракции и комуникацискиот стил меѓу лидерите и нивните соработници играат важна улога во процесот на промени. Кога комуникацијата го ограничува чувството на автономија, преку принуда, аргументирање или убедување, таа може да доведе до психолошки отпор, наместо позитивна адаптација (Endrejat et al., 2021). За жал, ваквиот начин на комуникација е чест меѓу лидерите кога се соочуваат со вработени кои имаат негативен став кон промените.

Реакцијата на принудена комуникација може да се објасни преку концептот на „рефлекс на исправување“, што подразбира употреба на рационални аргументи за да се убеди отпорниот поединец дека промената е подобра од статус кво (Endrejat et al., 2021). Наместо тоа, истражувачите препорачуваат искрен стил на комуникација, кој вклучува олеснување на отворени дискусии преку поставување ефективни прашања (Aitken и von Treuer, 2021). Дополнително, рефлективното слушање е претпочитан пристап кој поддржува автономија, со обезбедување избори и препознавање на различни перспективи на поединци. Ова слушање подразбира обид да се протолкуваат чувствата на вработените и да се повторуваат назад кај личноста за верификација. Аиткен и вон Треуер (2021) дополнително нагласуваат дека активното слушање е клучна вештина, бидејќи помага во толкувањето на невербалните пораки и прилагодување на комуникациските стратегии.

Понатамошните теории за лидерство откриваат различни димензии на лидерско однесување, при што секој пристап нуди уникатни стратегии за управување со промени. Трансакциското лидерство се фокусира на размената меѓу лидерот и следбениците, при што мотивацијата се одржува преку наградни механизми и корективни акции (Bass, 1990; Yukl, 2006). Од друга страна, ситуациското лидерство ја нагласува потребата од усогласување на лидерскиот стил со контекстуалните барања, овозможувајќи адаптивно водство според динамиката на организацијата (Yukl, 2006; Kouzes & Posner, 2023).

Интегрирањето на теоријата на лидерство во стратегија за управување со промени обезбедува поширок спектар на решенија, овозможувајќи им на лидерите да инспирираат тимови, да управуваат со сложените трансформации и да поттикнат средина погодна за континуирано подобрување и иновации (Kotter, 1995; Kouzes и Posner, 2023).

Во поттикнувањето на организациската трансформација, нашата стратегија за управување со промени е закотвена во лидерските принципи, комбинирајќи трансакциски и адаптивни елементи за максимален ефект. Фокусот е ставен на јасна комуникација, развивање позитивен начин на размислување кон промените и стимулирање иновации. Со поставување јасни очекувања, отвореност кон повратни информации и демонстрирање флексибилност, создадовме динамична лидерска рамка која му овозможува на тимот да се прилагоди на предизвиците, да соработува на нови решенија и да ги усогласи индивидуалните и групните цели со иницијативата за промени. Овој пристап значително го зголемува ангажманот на тимот, овозможувајќи им на вработените да бидат активни учесници во процесот на трансформацијата.

1.3 Теорија на организациско учење

Теоријата на организациското учење го зајакнува капацитетот на организациите, овозможувајќи им поголема приспособливост и одржлив успех (Senge, P.M., 1990). Вкоренета во концептот на организации како динамични ентитети што постојано се подобруваат, таа го нагласува значењето на процесите и механизмите што го поттикнуваат растот. Со текот на времето, дефиницијата за организациско учење еволуираше, опфаќајќи идеи како „подобрување на активностите преку подобро знење и разбирање“ (González, P. A., & González, D. G., 2012) и „значење за активности кои водат до активности што произведуваат нови сознанија“ (Argyris, C., & Schön, D., 1979).

Питер Сенге го дефинира организациското учење како процес на зајакнување на капацитетот за постигнување посакувани резултати, каде што учењето е интегрално (Senge, P.M., 1990). Овој процес вклучува „учење во една јамка,“ кое се однесува на постепени адаптации, и „учење со двојна јамка,“ каде што се преиспитуваат постојните претпоставки и ментални модели (Argyris, C., & Schön, D., 1979). Вториот пристап е особено значаен во периоди на организациски промени, бидејќи поттикнува критичка интроспекција и идентификување на бариерите што ја забавуваат имплементацијата.

Според Weick и Quinn (1999), организациите учат не само од сопственото искуство, туку и од искуствата на другите, што ја нагласува потребата од создавање

механизми за *ефикасно сфаќање и размена на знаењето*. Овие механими можат да вклучуваат заедници на пракса, прегледи по акција и системи за управување со знаењето, кои помагаат во интегрирањето на нови сознанија во работните процеси (Weick, K., & Quinn, R., 1999).

И покрај потенцијалот на организациското учење, постојат бариери што го попречуваат стекнувањето, ширењето и ефективната примена на знаењето. Овие пречки можат да бидат културни (отпор кон промените, менталитет на „сило“), структурни (недостаток на време и ресурси), психолошки, па дури и технолошки. Според Сенге, комуникациските и лидерските бариери можат значително да го забават процесот на организациско учење, што ја нагласува потребата од развој на стратегии за ублажување на овие предизвици (Senge, P.M., 1990).

Ефективното лидерство игра клучна улога во овој процес бидејќи негува култура на учење и поттикнува развој на вработените (Northouse, P., 2022). Управувањето со промените, пак, го користи организациското учење за успешно интегрирање на новите практики (Kotter, J. P., 1995). Спојувањето на теоријата на организациското учење со управувањето со промени и лидерството ја засилува имплементацијата на трансформации, обезбедувајќи поодржливи и ефективни резултати.

Теоријата на организациското учење служи како темел за постојано подобрување, интегрирајќи се во две испреплетени димензии со стратегија за промени.

Прво, членовите на тимот активно учествуваат во процесите на учење за време на трансформацијата, прилагодувајќи се на новите методи и парадигми. Овој проактивен пристап, познат како „учење со двојна јамка“ (Argyris, C., & Schön, D., 1979), ги предизвикува претпоставките и менталните модели, овозможувајќи подлабока организациска адаптација.

Второ, нашата иницијатива за раст се потпира на индивидуалниот развој на членовите на тимот, кои стекнуваат нови вештини во согласност со промените. Овој аспект на двојното учење ја нагласува симбиотската врска помеѓу промената и учењето, каде што трансформацијата го поттикнува образованието, а учењето го олеснува процесот на усвојување на новите стратегии.

За да се поттикне култура за учење, нагласуваме отворена комуникација, охрабрување на конструктивни дискусии, создавање психолошка безбедност и континуирано подобрување на вештините. Во согласност со принципите на организациското учење, организираме редовни состаноци за континуирано развивање на знаења и вештини, осигурувајќи дека тимот не само што ја прифаќа промената, туку активно учествува во нејзиното обликување.

Овој холистички пристап комбинира управување со промени, лидерство и организациско учење, создавајќи повеќедимензионална рамка за ревитализација на тим со ниски перформанси во текот на десетмесечниот план. Тој ги поврзува динамиката на лидерството, ангажманот и континуираното учење, обезбедувајќи насоченост кон организацискиот напредок и адаптација кон комплексноста на промените.

Идните делови од истражувањето дополнително ќе ги анализираат овие димензии, истражувајќи како интеграцијата на лидерството, учењето и управувањето со промени води кон одржливи резултати и подобрена ефикасност.



Слика 1: Венов дијаграм кој ја прикажува меѓусебната поврзаност на менаџментот на промени, лидерството и организациското учење

1.4 Празнини во литературата

И покрај значајните придонеси на постојаните истражувања во сферата на управувањето со промени, лидерството и организациското учење остануваат забележителни празнини кои оваа студија има за цел да ги адресира.

Прво, доминантните модели за управување со промени обезбедуваат сеопфатни рамки за организациски трансформации, но често ги занемаруваат уникатните предизвици со кои се соочуваат тимовите со ниски перформанси. Овие тимови бараат специфични интервенции што ги надминуваат традиционалните методологии, особено во однос на мотивацијата, ангажманот и одржливоста на промените.

Второ, теориите за лидерство навлегуваат во динамиката меѓу лидерите и следбениците, но ретко ја истражуваат врската меѓу менаџерската намера и вистинското однесување, концепт познат како „јаз помеѓу застапената теорија и теоријата што се користи.“ Оваа разлика е од суштинско значење бидејќи во реалноста, лидерите често ги модифицираат своите пристапи според организациската култура, барањата на тимот или сопствената стилска прилагодливост.

Трето, теориите за организациското учење ја нагласуваат важноста на приспособливоста и континуираното подобрување, но се ограничени во анализата на организациските култури отпорни на учење и иновации. Некои организации имаат длабоко вкоренети структурални или културолошки пречки што го спречуваат ефективното усвојување на нови практики, барајќи специјализирани пристапи за надминување на овој отпор.

Оваа студија настојува да ги пополни овие празнини преку интегрирање на овие три теоретски перспективи, нудејќи подлабоко и нијансирано разбирање за управувањето со промените во контекст на тимови со ниски перформанси.

Од суштинско значење е да се признае дека постоечката литература за менаџмент на промени често претпоставува единствен пристап што важи за сите. Оваа генерализирана перспектива ги занемарува културните, половите и генерациските варијабли, кои можат значително да влијаат врз успехот или неуспехот на иницијативите за промена. Иако овие фактори не се во фокусот на оваа студија, нивното признавање додава уште еден слој на комплексност на дискурсот за управување со промени.

Идните истражувања можат да имаат корист од понијансираното разбирање, кое ги вклучува овие променливи и обезбедува посеопфатен пристап кон анализата на динамиката на промените.

1.5 Подобрување на перформансите на вработените преку управување со промени

Ова поглавје обезбедува тековно разбирање за перформансите на вработените во рамките на управување со промени, истражувајќи како различни фактори влијаат врз ефективноста на организациските трансформации. Се фокусира на улогата на клучните показатели за изведба, лидерските стилови и комуникациските стратегии, анализирајќи како овие елементи ја оформуваат динамиката на промените и го поттикнува ангажманот и продуктивноста на вработените.

Истражувањата покажуваат дека управувањето со промени директно влијае врз мотивацијата и адаптибилноста на вработените, при што јасно дефинираните цели, ефективната комуникација и флексибилното лидерство ја зголемуваат успешноста на процесот. Лидерите играат клучна улога во обезбедувањето поддршка, јасност и насоченост, а комуникациските стратегии можат значително да го намалат отпорот кон промените. Анализата на овие аспекти овозможува подобро разбирање за тоа како организациите можат да ги оптимизираат своите менаџерски пристапи и да создадат средина погодна за ефективно управување со транформациите.

Целта на ова поглавје е да обезбеди сеопфатен приказ за меѓусебната поврзаност на овие елементи, нудејќи интегриран модел за анализирање на перформансите на вработените за време на организациските промени.

1.5.1 Влијание врз перформансите на вработените

Иако конвенционалните мерења, како клучните показатели за изведба (KPI), обезбедуваат слика за перформансите на вработените во рамки на управувањето со промени (Kaplan, R., Norton, D., 1996), тие не ја доловуваат сложената природа на човековото однесување и организациската култура. Метриките на изведба најчесто прикажуваат финални резултати, но без да го објаснат процесот, односно адаптибилните однесувања што придонесуваат за овие резултати (Schein, E., 2010).

За да се постигне сеопфатното разбирање, неопходен е понијансиран пристап кој комбинира квантитативни и квалитативни аспекти. Анализата на бројките мора

да биде надополнета со проценка на динамиката на тимовите, организациско културолошките фактори и однесувањето на вработените за време на трансформациските процеси.

Истражувањата покажуваат дека лидерските практики играат значајна улога во успешноста на управувањето со промени. Парципативните стилови на лидерство, кои поттикнуваат вклученост и соработка, позитивно влијаат врз нивото на ангажирање на вработените за време на преодните фази (Yukl, G., & Lepsinger, R., 2006). Ваквите пристапи не само што ги оптимизираат перформансите, туку и се синергизираат со културата на континуирано учење, овозможувајќи подолгорочна адаптација и иновативност во организациите.

1.5.2 Фактори кои влијаат на реакциите на вработените за промена

Различните реакции на вработените кон иницијативите за промени можат во исто време да претставуваат и предизвик и можност. Истражувањата покажуваат дека отпорот често е симптом на подлабоки организациски проблеми, како недостаток на доверба, лоша комуникација или нејасна визија (Oreg, S., 2006). Дополнително, демографските фактори како возраста и работниот стаж, можат да влијаат врз приспособливоста кон промени (Spector, B., 2013). Од друга страна, психолошката безбедност и согледаната вредност значително ги обликуваат реакциите на вработените кон промени (Edmondson, A., 1999).

Во оваа насока, идентификувањето и решавањето на основните причини за отпорот, наместо да се третира само како пречка што треба да се надмине, создава патишта за подобрување и ги оптимизира резултатите од организациските перформанси. Дијагностицирањето на вистинските причини зад отпорот може да понуди вредни сознанија за сложената динамика на човековото однесување во рамките на организациските поставки, овозможувајќи стратегиско управување со промените што води кон долгорочна ефикасност.

1.5.3 Ефективни комуникациски стратегии за управување со промени

Ефективната комуникација е камен-темелник на успешното управување со промени, бидејќи не само што го минимизира отпорот, туку и го подобрува

ангажманот и перформансите на вработените (Kotter, J.P., 1995, Prosci, 2023). Сепак, комуникацијата не е само процес на пренесување информации, туку бара динамичен, двонасочен дијалог, каде што вработените се чувствуваат слушнати и нивниот придинес се вреднува (Piderit, S.K., 2000).

Концептот на „дијалошка комуникација“, каде што разговорите не се ограничени на пристапот одгоре-надолу, туку поттикнуваат повратни информации и активно учество, значително придонесува за ефективно спроведување на стратегиите за управување со промени (Lewis, L., 2018). Со тоа, комуникацијата станува клучен овозможувач, кој ги усогласува организациските цели со индивидуалните индикатори за перформанси, обезбедувајќи транспарентност и континуирана интеракција.

Во оваа студија на случај, комуникацијата одигра клучна улога во управувањето со динамиката на учеството на вработените и отпорот кон промените. Транспарентноста, двонасочниот дијалог и приспособувањето на комуникациските стратегии беа пресудни за надминување на организациските пречки и добивање подршка од тимот. Покрај тоа, овие пристапи помогнаа во зајакнување на чувството на сопственост и посветеност на вработените, што директно придонесе за успешната имплементација на иницијативата за управување со промени.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2 ДИЗАЈН И МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Оваа студија користи пристап на студија на случај. Овој дел го разработува образложението зад изборот на дизајнот на студијата на случај и како тој се усогласува со целите на истражувањето.

2.1 Истражувачка филозофија и образложение за дизајн на студија на случај

Студијата применува прагматична истражувачка филозофија, која е тесно поврзана со нејзините цели за да го испита влијанието на планот за менаџмент на промени врз перформансите на тимот (Saunders et al., 2019 и Yin, R.K., 2018). Прагматичниот пристап обезбедува флексибилност во решавање на проблеми, што е особено погодно за проучување на комплексните предизвици поврзани со организациските промени.

Со оглед на сложената и повеќеслојна природа на проучувањето на реакциите на вработените кон организациските промени, како и на динамичниот контекст во кој се одвиваат тие промени, беше одбран дизајн на студија на случај. Овој истражувачки пристап овозможува сеопфатно и длабинско проучување на избраниот феномен во неговата природна околина, при што се земаат предвид интеракциите и променливите специфични за организацискиот контекст (Bryman, A., 2012). Студијата на случај е особено погодна за истражувања со квалитативен фокус, бидејќи овозможува истражување на субјективните искуства и перспективи на вработените, што е клучно за разбирање на комплексноста на нивните реакции и адаптации кон промените.

За да се обезбеди сеопфатен и богат детален увид, во рамките на студијата беа користени повеќе методи на собирање податоци: длабински интервјуа, директни набљудувања и анализа на релевантна документација. Овој мултиметодиски пристап ја зголемува валидноста на истражувањето преку триагулација на податоците и овозможува да се доловат различните аспекти на организациската реалност. Таквиот пристап не само што ја истакнува комплексноста на организациските промени, туку

и создава основа за развој на нови теоретски согледувања и практични импликации за менаџментот.

2.1.1 Хипотези

Генерална хипотеза

„Ефективниот план за управување со промени позитивно влијае на перформансите на тимовите со ниски перформанси, преку подобрување на лидерството, менаџерската поддршка и организациската култура.“

Планот за управување со промени позитивно влијае на перформансите на тимовите со ниски перформанси, преку подобрување на реакциите на вработените и справување со предизвиците кои се појавуваат за време на иницијативите за промени, што може да ги информира и подобри идните напори за управување со промени.

Посебни хипотези

*Посебна хипотеза 1: „*Ефективниот план за управување со промени ја подобрува реакцијата на вработените на промените и ги намалува предизвиците за време на иницијативите за промени.*“*

*Посебна хипотеза 2: „*Ефективниот план за управување со промени го зголемува задоволството и мотивацијата на вработените, што резултира со подобрени перформанси на тимовите со ниски перформанси.*“*

Поединечни хипотези

*Поединечна хипотеза 1.1: „*Тимовите со ниски перформанси покажуваат подобрена реакција кога има јасно комунициран план за управување со промени.*“*

*Поединечна хипотеза 1.2: „*Вработените покажуваат поголемо прифаќање на промените и помала отпорност кога предизвиците за време на иницијативите за промени се адвекватно менаџирани.*“*

*Поединечна хипотеза 2.1: „*Задоволството на вработените се зголемува кога има активна менаџерска поддршка за време на процесот на промени.*“*

*Поединечна хипотеза 2.2: „*Тимовите со ниски перформанси покажуваат зголемена мотивација и продуктивност кога организациската култура е насочена кон поддржување и инклузија.*“*

2.2 Методологија на истражување, собирање податоци и анализа на податоци

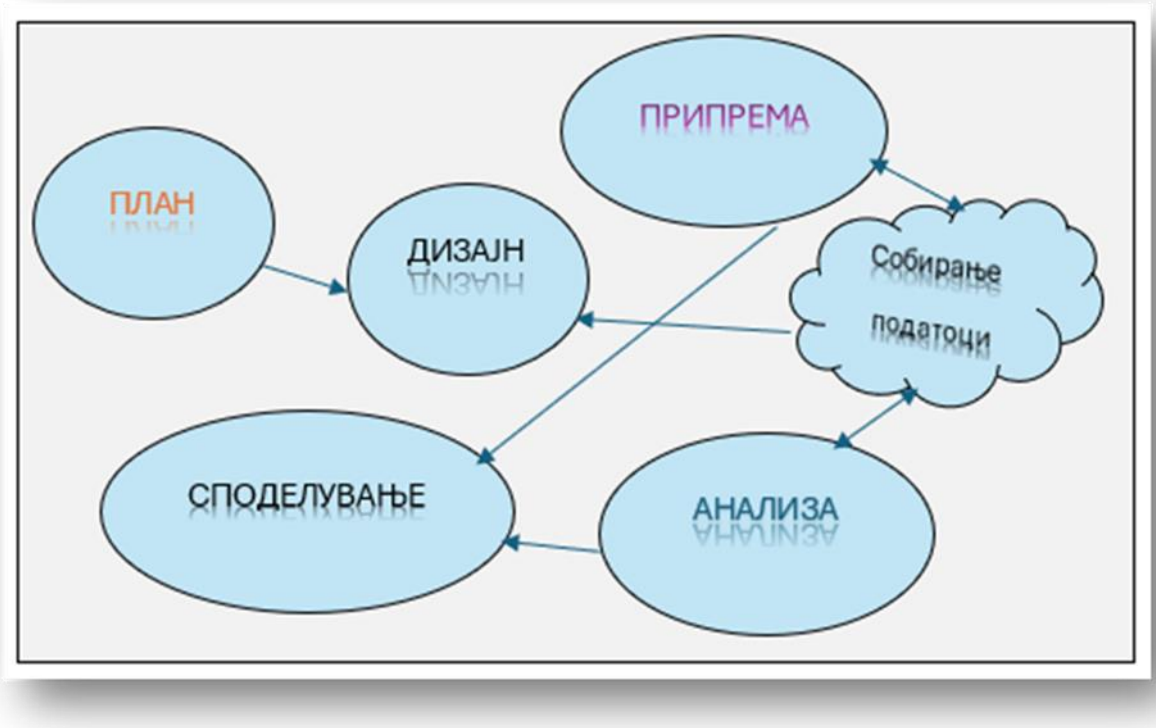
Табела 1: Методологија на истражување

Клучна компонента	**Опис**	**Цел или образложение**
Истражувачка филозофија	Прагматична филозофија	Да се усвои практична ориентација за решавање проблеми и да се прилагоди на конкретниот контекст на студијата
Истражувачки пристап	Квалитативно истражување	Длабоко да се истражат субјективните искуства и перспективи на вработените за време на организациските промени
Метод на истражување	Дизајн на студија на случај	Да се обезбеди длабинско, контекстуално богато разбирање за менаџирањето со промените во рамките на една организација
Методи за собирање податоци	Полуструктурирани интервјуа Тековни сесии за повратни информации Набљудувачка анализа Документација за квантитативна анализа на податоци	Да се разберат перспективите на менаџерот и процесите на донесување одлуки. Да се доловат искуствата на вработените во реално време. Да се набљудуваат однесувањата и интеракциите во рамките на организацијата. За да се измери влијанието на метриката за изведба. Да документира различни форми на докази за анализа.
Методи за анализа на податоци	Тематска анализа Анализа на содржина	Да се препознаат моделите и темите поврзани со предизвиците што се среќаваат, реакциите на вработените и согледаното влијание врз

		перформансите на тимот

Ова истражување ја применува квалитативната методологија, која е во согласност со прагматичната истражувачка филозофија (Saunders et al., 2019). Квалитативните методи овозможуваат длабинско и нијансирано проучување на перспективите и искуствата на засегнатите страни во организациското опкружување. Преку овие методи, се овозможува разбирање на комплексноста и динамиката на процесите поврзани со менаџирањето на промени, што придонесува за богати и контекстализирани сознанија кои се од клучно значење за развојот на теоријата и практиката во областа на менаџирањето со промените (Bryman, A., 2012).

2.3 Методи за собирање на податоци



Слика 2: Собирање податоци за студија за случај, адаптирана од Yin (2018)

- Полуструктурирани интервјуа

Полуструктуираните интервјуа со менаџерот беа дизајнирани за длабинско истражување на неговите искуства и перцепции во текот на иницијативата за организациска промена.

Прашањата беа внимателно формулирани врз основа на релативните теории за менаџирање со промени, со цел да се разбере улогата на менаџерот во олеснувањето на промените, справувањето со отпорот од страна на вработените и адаптација на применетите стратегии. Дополнително, беа разгледани и теориите за лидерство за да се истражи влијанието на стилот на раководење врз довербата во тимот и начинот на кој лидерството го поддржа процесот на промена (Прилог 1).

Пример:

Прашање: „Дали имаше моменти кога чувствувавте дека процесот на промена не оди според планираното? Како се справивте со тоа?“

Ова прашање е поставено со цел да ги истражи стратегиите на менаџерот за справувањето со неочекувани предизвици и отпор, во согласност со теориите кои се занимаваат со менаџирање на отпорот кон организациските промени.

Прашање: „Како би ги опишале вашите лидерски придонеси за време на оваа иницијатива?“

Ова прашање е базирано на теориите за лидерство кои ги истражуваат различните стилови на раководење и нивното влијание врз процесите на промена.

- Тековни сесии за повратни информации

Во рамките на истражувањето беа организирани тековни сесии за повратни информации, со цел да се добијат актуелни и автентични перспективи од вработените во реално време. Овие сесии овозможија отворен дијалог и беа во согласност со целта на студијата – разбирање на сложените и нијансираните реакции на вработените кон промените (Heller, M., 2017). Прашањата наменети за членовите на тимот беа внимателно конструирани врз основа на теориите за менаџирање со промени, со цел да се процени нивниот став кон процесот на

комуникација и имплементација на промените. Дополнително, теориите за организациско учење беа користени за анализа на културата на учење на тимот, што помогна да се разбере како членовите на тимот се прилогодуваат на новите методи и парадигми.

- Набљудувачка анализа

Набљудувачката анализа претставуваше значаен дел од планот за собирање податоци. Овој пристап овозможи директно следење на однесувањата, интеракциите и контекстуалните фактори во организациската средина, што придонесе за подлабоко разбирање на практичните импликации од иницијативата за промени (Yin, R.K., 2018). Активното присуство во организацијата овозможи богат увид во административните и оперативните аспекти на процесот.

Покрај набљудувањата, во студијата беа анализирани и физички артефакти, конкретно онлајн модули за обука создадени од тимот. Овие модули беа предмет на детална анализа во однос на нивниот распоред, дизајн, интерактивни елементи и ниво на ангажман на корисниците. Оваа анализа даде дополнителен увид во ефектите од процедуралните промени врз ефикасноста и процесот на учење на тимот. Ваквиот мултипликативен пристап за собирање на податоци е во согласност со препораките на Yin за користење на повеќе извори на докази со цел зголемување на кредибилитетот на студијата на случај (Yin, R.K., 2018)

2.3.1 Квантитавна анализа на податоци

Квантитативната анализа на податоците ги надополнува квалитативните согледувања, обезбедувајќи нумеричка перспектива за влијанието на иницијативата за промени. Финансиските и продуктивните метрики, извадени од организациските евиденции, беа споредени со клучните индикатори за успешност пред и по интервенцијата, со цел да се измери ефективноста на менаџерските активности и имплементираните промени.

- Документација

При истражувањето, исто така се користеше прецизна и разновидна документација, вклучувајќи месечни извештаи, резимеа за развој, едукативен материјал и архиви на е-пошта. Овие извори обезбедуваат опипливи и веродостојни докази за улогата на раководството во креирањето и одржувањето на поддржувачка организациска средина.

Дополнително, мојот личен бележник (дневник) додаде уште еден важен слој на податоци. Оваа интроспективна практика ја документираше мојата лидерска перспектива, вклучувајќи предизвици, падови и успеси, со што се овозможува пристап до автентични и квалитативни сознанија од прва рака. Извадоците од дневникот ќе бидат анализирани во рамките на трите теоретски рамки, со цел да се разберат динамиката на менаџирањето со промени, ефективноста на лидерството и културата на учење во тимот (Прилог 2).

- Сумирање на пристапот

Накратко, истражувањето применува сеопфатен, мултиметодиски пристап кој интегрира квалитативни и квантитативни техники, набљудувачка анализа, евалуација на физички артефакти и рефлексивен дневник. Овој пристап е тесно усогласен со прагматичната филозофија на студијата, овозможувајќи холистичка перспектива која ги доловува комплексностите и нијансите на организациските промени.

- Рефлексивност, позиционалност и пристрасност на истражувачот

Со оглед на мојата двојна улога во организацискиот контекст на студијата, беа применети специфични стратегии за менаџирање на потенцијалната пристрасност и субјективност. Бележникот како дел од рефлексивната практика служеше за систематско документирање на мисли, претпоставки и можни предрасуди (Bryman, A., 2012), со што се одржува критична дистанца помеѓу моите улоги на истражувач и учесник.

Студијата, исто така, ја разгледува позиционираноста на истражувачот, односно влијанието на моето потекло и општествени улоги врз процесот на истражување. За ублажување на пристрасноста користени се дополнителни мерки, како што се дебрифинг сесии со колеги, кои овозможуваат критичка проверка и

дискусија за претходно идентификувани предрасуди. Овие стратегии го зајакнуваат кредибилноста и објективноста на истражувањето.

Со примена на наведените техники, студијата има за цел да ја минимизира истражувачката пристрасност и да го одржи високиот научен стандард, во согласност со најдобрите практики во квалитативното истражување.

2.4 Методи за анализа на податоци

Истражувањето применува интегриран пристап со три методи: тематска анализа, анализа на содржина и квантитативни метрики на перформансите со цел сеопфатно и детално испитување на ефектите од менаџирањето со организациските промени. Овој мултиметодски пристап овозможува комплементарна анализа која ги доловува и субјективните искуства на вработените, како и објективните показатели за изведба.

- Тематска анализа

Тематската анализа претставува клучен квалитативен метод, фокусирајќи се на нијансираните човекови искуства и ставови кон имплементираните промени. Особено внимание ќе се посвети на теми поврзани со соработката меѓу членовите на тимот, моралот и нивното ниво на ангажираност кон новите стратегии и иницијативи. Овој пристап овозможува детален увид во комплексност на човековите реакции и емотивни одговори кон промените, кои се клучни за разбирање на динамиката на организациската трансформација.

- Анализа на содржина

Анализата на содржината ги опфаќа квалитативните и квантитативните податоци добиени од текстуални извори, како што се комуникации преку е-пошта, интерни материјали за обука и други релевантни документи. Овој аналитички метод овозможува систематско категоризирање и квантитативна проценка на комуникациските образци, нагласувајќи ги информациските текови и потенцијалните бариери во преносот на пораки поврзани со промените. На тој начин, анализата на содржината ги збогатува квалитативните согледувања и

обезбедува подлабоко разбирање на процесите и интерперсоналните односи во организацијата.

- Метрики на квантитативни перформанси

Покрај квалитативните методи, студијата вклучува и квантитативна анализа преку примена на метрики за проценка на клучните показатели за успешноста (KPI) и продуктивноста. Со употреба на описна статистика ќе се анализираат податоците за продуктивност, со фокус на следните метрики:

- Вкупна продуктивност по вработен;
- Број на објавени модули за обука;
- Број на реализирани модули;
- Ниво на сложеност на развиените модули.

Овие показатели ќе бидат споредени со релевантните податоци од претходната година, конкретно од првите десет месеци, со цел да се обезбеди надолжна анализа која ќе овозможи прецизно мерење на промените во продуктивноста и ефиктивноста како резултат на иницијативите за промени.

2.5 Методолошки ограничувања, валидност и сигурност

2.5.1 Методолошки ограничувања

Иако оваа студија обезбедува значајни увиди во управувањето со промените во рамки на една организација, постојат неколку методолошки ограничувања кои треба да се земат предвид:

- Недостаток на метрика што може да се мери

Студијата беше иницирана со квалитативни цели, како што е зајакнување на тимската соработка, но недостасуваа поконкретни квантитативни метрики за објективна проценка на успешноста. Овој недостаток создава јаз во точноста на прецизното припишување на забележаните промени на имплементираните стратегии, што резултира со извесна двосмисленост при оценувањето на перформансите. Идните истражувања треба да се фокусираат на усогласување на

јасни и мерливи индикатори со поставени цели за да се овозможи поконкретна и прецизна проценка.

- Фокус на еден случај

Студијата се однесува на еден тим во рамките на една организација, што овозможува длабинска анализа, но ја ограничува генерализацијата на наодите во поширок и поразлични организациски контексти. Културните, лидерските и индустриските фактори што се специфични за анализираниот случај можат значително да се разликуваат, па затоа се препорачуваат дополнителни вкрстени и контекстуално разновидни студии за потврда и проширување на овие резултати.

- Кратко времетраење на студијата

Временската рамка од десет месеци претставува релативно краток период за оценка на долгорочната одржливост на промените и нивното влијание. Поради комплексноста и динамичноста на процесите на менаџирање со промени, се препорачува спроведување на лонгитудинални истражувања кои ќе овозможат подлабока анализа на ефектите за време на подолг временски период.

- Споредливост со текот на времето

За идните истражувања потребно е да се обрати внимание на споредливоста на индикаторите за перформансите со текот на времето, со оглед на променливите и комплексните функции во организацијата.

Отсуството на поставени метрики, фокусот на истражувањето врз еден единствен случај, краткото времетраење на студијата и прашањето за споредливот низ текот на времето, колективно претставуваат значајни предизвици при толкувањето и генерализација на наодите од студијата. Овие ограничувања укажуваат на потребата од понатамошни, пообемни истражувања со цел пополнување на идентификуваните празнини.

За обезбедување на валидноста и веродостојноста на студијата, применети се следниве стратегии:

Триагулација: Користењето на повеќе извори на податоци (интервјуа, неформални повратни информации, финансиски податоци и податоци за продуктивноста) овозможи вкрстена проверка и потврдување на наодите, што ја зголеми кредибилноста на наративот од студијата на случај.

Проверка од страна на учесниците: Менаџерот имаше можност да го прегледа и потврди преписот од интервјуто, со цел да се осигура точноста на толкувањето на податоците. Оваа процедура на проверка на членовите го намалува ризикот од погрешна интерпретација и ја зајакнува довербата за добивање информации, како и учеството и согласноста на учесникот во процесот на истражување.

2.5.2 Етички размислувања и управување со податоците

Во рамките на студијата беше обезбедена информативна согласност од менаџерот и вработените, при што нивната доверливост и анонимност беа целосно заштитени. Заради заштита на идентитетот на организацијата, во наративот на студијата на случај се користени псевдоними.

Податоците собирани во текот на истражувањето беа безбедно складирани и достапни исклучиво за истражувачкиот тим. Сите податоци што се користат во наративот се анонимизирани со цел заштита на идентитетите на учесниците и обезбедување на нивната доверливост.

2.5.3 Валидност на истражувањето

Избраната теоретска рамка, која ги опфаќа теориите за менаџмент на промени, лидерство и организациско учење, ја водеше анализата и толкувањето на собраните податоци. Ова ја зголеми валидноста и релеватноста на наративот од студијата на случај.

3 АНАЛИЗА НА СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

Ова поглавје нуди длабинска анализа на трансформацијата на тимот, во согласност со структуриран план за управување со промени. Во него ќе се истражи

позадината на тимот, предизвиците со кои се соочува и стратегиите применети за поттикнување кохезивна и продуктивна работна средина.

3.1 Позадина и контекст на тимот

Оваа анализа го покажува трансформациското патување на тимот под влијание на процесот на управување со промени, со фокус на разновидна група составена од членови со различни улоги. Истражувањето ја открива динамиката, предизвиците и мотивите кои довеле до усвојување на план за управување со промени.

Во овој дел се испитуваат составот и функциите на тимот пред воведување на промените, како и тешкотиите на тимот и нивното влијание врз работењето. Посебен акцент е ставен на катализаторите кои довеле до потребата од управување со промени, особено падот на продуктивноста и организациските трансформации.

Поглавјето обезбедува детални увиди во трансформацијата на тимот, анализирајќи ги резултатите од применетите стратегии и улогата на управувањето со промени во обликувањето на тимската динамика, соработката и перформансите.

3.1.1 Тимот

Во 2023 година, тимот за планирање и споделување на рутите за утовар-истовар беше составен од осум групи со по четворица членови, лоцирани во Германија и Данска. Меѓу нив, тројца високо перформантни членови придонесоа со иновативни идеи и позитивни резултати. Сепак, стратегијата на компанијата за намалување на трошоците за работна сила доведе до регрутирање на членовите на тимот со седиште во Германија, со цел консолидирање на основното тело во Данска.

Промените донесоа компликации: еден член на тимот одби да се пресели и си замина, вториот висок изведувач се разболе, додека останатите членови од тимовите во Германија кои не покажуваа резултати, беа отпуштени. Во меѓувреме, надзорникот го забележа потенцијалот на третиот член од тимот и го премести во друга улога, која се покажа успешна, бидејќи членот напредуваше на новата позиција.

Покрај тимот за планирање и споделување на рутите, во ова истражување се вклучени и два други засегнати тима: тимот возачи на транспортните возила (камиони), кој е директно погоден од промените што ги воведува работодавецот, како и тимот диспечери, кои изразуваат страв дека би можеле да останат без работа, доколку рутите се споделуваат директно со возачите.

Во 2022 година, пред воведување на планот за промени, тимовите за планирање и споделување на рутите тесно соработуваа со тимот диспечери. Сите работеа од далечина и споделуваа информации по електронски пат, при што диспечерите ги прегледуваа рутите и ги проследуваа до возачите на камионите, преку апликацијата Вибер.

Тимот за развој на апликациите и нивното споделување се соостоеше од четворица развивачи, и тоа, тимски супервизор, менаџер и администратор. Позицијата на менаџерот беше обележана со неефикасност, што го натера супервизорот да преземе дополнителни одговорности. Оваа ситуација резултираше со отпуштање на менаџерот, а супервизорот беше промовиран во менаџер на тимот, со трансформативен авторитет.

Клучната точка на оваа трансформација беше назначувањето на членот со највисоки перформанси како лидер на тимот (подолу наречен „Програмер Б“), кој доби задача да му помага на менаџерот во подобрување на тимските перформанси.

3.1.2 Тимот на развивачи на апликацијата

Програмерот А е ветеран со речиси 20 години искуство. Неговото големо знаење е непроценливо, но тој покажува самозадоволство и неприлагодливост кон современите методи. Неговото одбивање да побара помош, ја ограничува размената на знаење и го спречува колективниот напредок.

Програмерот Б е релативно нов член со помалку од две години искуство. Тој внесува иновативни пристапи кон развојот на апликацијата и пристапот на користење на самата апликација, кои се добро прифатени, но понекогаш неговиот комуникациски стил делува раздразливо, што влијае на моралот на тимот. Неговата тенденција да решава проблеми самостојно го изолира од остатокот на тимот.

Програмерот В е ветеран кој се враќа во компанијата по пауза. Иако отворен за нови методи, се бори со доследност, особено во присуство на состаноците и посветеноста. Често занемарува конструктивни повратни информации, што го спречува неговиот развој.

Програмерот Г има двосмислени квалификации и експериментира со нови техники. Иако дел од неговата работа е инспиративна, тој често отстапува од упатствата и покажува отпор кон повратни информации, што создава внатрешни конфликти и негативно влијае на мотивација на тимот.

Менаџерот е млад, со значително индустриско искуство и фокус на задоволство на клиентите. Иако има организациски достигнувања, недостатокот на формално деловно образование понекогаш го ограничува при управување со комплексните менаџерски предизвици. Неговата практичност е вредна, но му недостигаат клучни лидерски способности.

Со оглед на овој сложен контекст, улогата на менаџерот во планот за управување со промени станува критична. Тој мора да раководи со различни личности, со различни нивоа на посветеност и вештини, што претставува значаен предизвик за водење на тим кон кохезивни и ефективни промени.

3.1.3 Предизвици

Тимот беше задолжен за развој на дигиталната апликација која има за цел да го поедностави и подобри споделувањето на рутите до возачите на транспортните возила (камиони), со што ќе се овозможува поефикасна достава до крајните потрошувачи – магацините на големо. Сепак, процесот се соочи со низа предизвици кои влијаеја на брзината на развојот и квалитетот на крајниот продукт.

Главниот предизвик беше забавено темпо на развој и потешкотии во одржување на квалитетот на апликацијата, што го отежна исполнувањето на очекувањата на клиентите за навремена и точна достава. Менаџерот имаше задача да ја подобри комуникацијата меѓу членовите на тимовите што ја развиваат апликацијата и тимовите што ја користат (планирање на рутите и возачите на

камионите), со цел да се усогласат очекувањата на клиентите и да се исполнат роковите за имплементација.

И покрај обидите да се изгради доверба, недоволната организација и нејасни очекувања за перформансите создадоа препреки во ефикасноста на тимот. Членовите на тимот не секогаш беа отворени за споделување на проблемите, што доведе до прекин во комуникацијата и намалено разбирање помеѓу менаџерот и развивачите. Ограничените канали за дијалог дополнително го отежнаа колективното решавање на проблемите.

Недостатокот на ефективни механизми за соработка ја отежнаа интеграцијата на различните вештини и знаења во развој на апликацијата. Членовите кои работеа на различни делови од технологијата беа во релативна изолација, што резултираше со застој и неефикасни решенија во дизајнот на модулите. Ова директно влијаеше на квалитетот и функционалноста на крајниот продукт.

Понатаму, неусогласеноста во вештините доведе до низок квалитет на излезот и зголемена потреба од менаџерски интервенции. Некои членови немаа доволно технички капацитет за специфичните барања, што создаде потреба за повторно преработување и прилагодување на работата. Ова го забави процесот и негативно се одрази врз задоволството на клиентите, кои очекуваа брза и точна испорака на рутите преку новата апликација.

Тимот диспечери, кои претходно директно ги примаа и споделуваа информациите за рутите, сега добија поинаква улога. Возачите на камионите, кои ги добиваа рутите преку апликацијата, покажуваа отпор, бидејќи им беше тешко да ги проучуваат и разбираат рутите додека беа во движење, некои дури и не можеле да ги прочитаат деталите. Поради тоа, возачите бараа помош од диспечерите, им ги препраќаа рутите за проверка. Диспечерите ги прегледуваа најважните информации, како што се: време, место на утовар-истовар, патеката на движење, и ги препраќаа натаму преку Вибер. За тоа време возачите можеа да се движат кон дестинацијата, избегнувајќи застој и губење време во паркирање за читање на деталните информации. Оваа динамика им овозможи на диспечерите да останат релевантни и вклучени во процесот, намалувајќи ја нивната загриженост дека ќе бидат напуштени од организацијата.

На крајот, се покажа дека усогласувањето на индивидуалните компетенции и професионални улоги е критично. Некои членови, како програмерот Б, беа добро вклопени во новиот контекст, додека други, како програмерот А, имаа потешкотии да се адаптираат кон новите барања и стандарди. Програмерите В и Г би се покажале подобро во други улоги, што укажува на потреба за поадекватна распределба и менаџерски пристап кон потенцијалите на секој член.

3.2 Преглед на Планот за управување со промени

Кога менаџерот сфати дека тимот се наоѓа во критичен момент, брзо иницираше дијалог со потенцијалниот лидер на тимот, кој беше определен да ја преземе улогата на агент за управување со промени, клучен фактор за успешна имплементација на планот за трасформација. Времето за подготовка беше ограничено, бидејќи состанокот беше закажан само една недела пред официјалниот почеток на планот, на втори јануари, во период кој се поклопуваше со сезоната на празници. И покрај овие предизвици, агентот за промени покажа извонредна посветеност, работеше интензивно на планирањето на проектот дури и за време на одморот.

Поради временските ограничувања, иако беа усогласени основните цели и процедурални аспекти на промените, деталните објаснувања поврзани со новите одговорности, распределбата на улогите и стратегиите за справување со потенцијалниот отпор на промените не беа целосно разработени и споделени. Ова создаде одредена неизвесност во тимот, која ќе бара дополнително внимание во текот на имплементацијата на планот.

3.2.1 Избор на модел: PDCA и ADKAR и дополнителни алатки

Чувството на итност во трансформацијата, заедно со комплексноста на организацискиот пејзаж и различноста на тимовите, ја направи неопходна употребата на робусен, а сепак флексибилен модел за управување со промени. Целта беше не само да се одговори на непосредните тактички предизвици, туку и да се изгради долгорочна култура на иновации и прилагодување, која ќе овозможи одржливост на промените. Во таа насока, за анализа беше одбран период од десет

месеци од иницијативата, кој нуди клучен увид во динамиката и предизвиците на трансформацијата.

По деталната анализа на различни пристапи, беше донесена одлука да се комбинираат два модели кои се комплементарни и ги покриваат како системските, така и човековите аспекти на промени - Планирај – направи – провери – дејствувај (PDCA) и ADKAR.

- Моделот PDCA (Plan-Do-Check_Act)

PDCA-моделот, познат и како Деминг циклус, е основен и широко применет пристап во управувањето со промени, особено ценет поради неговата јасна, итеративна структура која овозможува појасно подобрување. Во срцето на PDCA лежи принципот дека процесите не се статични, туку динамични и подложни на континуирана ревизија и корекција.

- **Планирање (Plan)** - Во оваа фаза се идентификуваат клучните предизвици и можности. Се формулира детална стратегија, со јасни цели, задачи и ресурси, која ќе го води процесот на промена. Во контекстот на тимот што развива апликација за споделување на рутите, ова значеше прецизно дефинирање на новите функционалности, роковите и очекувањата од членовите на тимот.
- **Направи (Do)** - Ова е фазата на имплементација, каде што планираните активности се спроведуваат во пракса. Во случај на нашата студија, тоа вклучуваше развој на новите модули на апликацијата, интеграција со постоечките системи и првични тестирања.
- **Провери (Check)** - во оваа фаза, резултатите се споредуваат со планираните цели и се анализираат отстапувањата. Ова овозможува брзо идентификување на проблеми или неефикасности, кои потоа може да се коригираат. Во тимот ова значеше детални ревизии на функционалностите и корисничкото искуство, како и проверка дали апликацијата ги исполнува очекувањата на крајните корисници.
- **Дејствувај (Act)** - Последната фаза вклучува преземање на корективни мерки базирани на заклучоците од фазата на проверка, со што циклусот се

затвора и подготвува за нова итерација. На овој начин, PDCA овозможува да се усовршува процесот со секоја следна повторна примена.

Овој итеративен пристап ја зголемува флексибилноста на тимот, овозможувајќи му да се прилагодува на нови информации, барања и предизвици, што е од особена важност во динамични технолошки средини.

- Моделот ADKAR

За разлика од системскиот и процесно ориентиран PDCA, ADKAR-моделот нуди вреден фокус на индивидуалните аспекти на промена. Промените, особено кога вклучуваат нови технологии и начини на работа, секогаш предизвикуваат отпор, страв и неизвесност кај луѓето. ADKAR е наменет да ја разбере и поддржи психолошката динамика на поединците низ процесот на адаптација.

- **Свесност (Awareness)** - Првата фаза е свесност за потребата од промена, што ја поставува основата за прифаќање. Без јасна комуникација и разбирање зашто промената е неопходна, отпорот е неизбежен.
- **Желба (Desire)** - Оваа фаза ја опфаќа мотивацијата и личниот избор на поединецот да ја поддржи и да се вклучи во промената. Ова е критичен момент кога организацијата треба да го поттикне ангажманот.
- **Знаење (Knowledge)** - Поединците треба да добијат потребни информации, вештини и обука за да ги извршуваат новите задачи или да ги усвојат новите начини на работа.
- **Способност (Ability)** - покрај знаењето, важна е и способноста за практична примена, решавање проблеми и справување со предизвиците во реални ситуации.
- **Зајакнување (Reinforcement)** - Промените треба да се одржуваат и поттикнуваат, преку признание, поддршка и системи кои го спречуваат враќањето кон претходните модели на работа.

ADKAR обезбедува алатка за мапирање на емоционалните и психолошките состојби на тимот, што овозможува менаџментот да ја прилагоди комуникацијата, обуката и поддршката во согласност со потребите на поединците.

Со комбинирање на PDCA, кој нуди јасна и циклична структура за спроведување и подобрување на процесите, со ADKAR, кој ги адресира човековите реакции и прилогодувања, тимот добива сеопфатен и балансиран пристап кон управувањето со промени. Оваа синергија овозможува да се одговори не само на техничките и оперативните барања, туку и на мотивациските, емотивните и културолошките аспекти што се клучни за долгорочен успех.



Слика 3: Венов дијаграм кој ја покажува врската помеѓу моделите за управување со промени PDCA и ADKAR

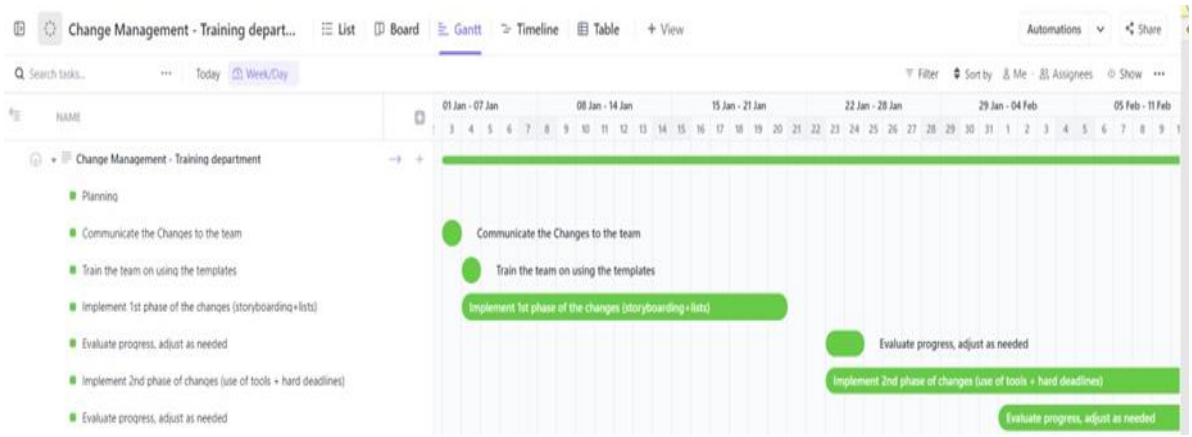
- Дополнителни алатки

За успешно спроведување на планот за управување со промени и остварување на очекуваните резултати, тимот користеше и неколку клучни алатки кои ги поддржуваа моделите PDCA и ADKAR.

Планерот на проектот беше една од најважните алатки во процесот, обезбедувајќи јасен преглед и контрола на напредок во имплементацијата. Овој планер овозможи детално следење на сите задачи и активности, како и нивното усогласување со временската рамка која беше организирана според фазите на PDCA-циклусот. Особено корисна беше можноста за вметнување на повеќе фази „Проверка“, кои овозможуваа редовна ревизија и корекција на тековните активности, со што се зголеми ефикасноста на промени и се намали ризикот од ненадејни застои или несогласувања.

Покрај тоа, планерот служеше како сеопфатно списание за тимот и менаџерот, каде што се документираа клучните одлуки, наоди од проверките, повратните информации и прилагодувањата направени во текот на проектот. Оваа динамична видливост овозможи брза реакција и флексибилност, што е особено важно во услови на итни промени и комплексни технолошки предизвици.

Пример за ваква алатка е Ганг-графиконот создаден во ClickUp (слика 5), кој го прикажува распоредот на фазите од PDCA-моделот заедно со временската линија на проектот. Со ваков графикон, членовите на тимот можеа лесно да ги следат задачите, да ги идентификуваат критичните точки и да се координираат поефикасно.



Слика 4: Ганг-графикон кој ги покажува фазите на PDCA заедно со временската линија

Покрај проектниот планер, кој служеше за следење и координација на активностите во рамките на PDCA-циклусот, беа користени и неколку други алатки кои го олесниј управувањето со промени и комуникација со тимот:

- **Софтвер за тимска комуникација** (пр., Microsoft Teams итн.): Овие алатки овозможија брза и ефективна размена на информации меѓу членовите на тимот, поддржувајќи ги активностите за координација и решавање на проблеми во реално време. Тие исто така ја намалија потребата од големи и чести состаноци, овозможувајќи континуиран дијалог.
- **Инструменти за мониторинг и аналитика**: За следење на перформансите на развиената апликација и искуство на корисниците, беа воведени алатки кои собираат податоци за користење, грешки и повратни

информации. Овие информации беа клучни во фазата „Проверка“ во PDCA и за евалуација на влијанието на промените.

- **Техники за вклучување и мотивирање на вработените**: За поддршка на ADKAR-моделот, применети се различни техники, како редовни фокус-групи, анкети на задоволство и неформални состаноци за поддршка на свесноста и желбата за промена кај вработените.
- **Платформи за е-учење и обука**: Со цел развој на знаења и способности (фазите „Знаење“ и „Способност“ од моделот ADKAR), беа користени онлајн курсеви и интерактивни материјали за обука на тимот и засегнатите страни.

Вметнувањето на овие алатки во планот за управување со промени создаде холистички пристап, овозможувајќи не само структурирано управување со процесот, туку и активно вклучување и поддршка на луѓето што ја изведуваат промената.

Фаза на управување со промени	**Алатка / Техника**	**Цел и употреба**	**Време на употреба**	**Одговорен**
Планирање (Plan)	Проектен планер(ClickUp)	Креирање, распоредување и следење на задачи	Целосно во фазата	Менаџер, Агент за промени
	Софтвер за тимска комуникација	Комуникација и усогласување на тимот при креирањье на планот	Постојано	Сите членови на тимот
Инацирање (Do)	Платформи за е-учење	Обука и развој на	Во текот на имплементацијата	Менаџер, ЧР тим
	Техники за мотивација и вклучување	Поддршка на желбата и свесност за промена	Континуирано	Агент за промени
Следење и контрола (Check)	Инструменти за моноторинг и аналитика	Следење на перформансите и собирање повратни информации	Редовно во цел проект	Технички тим, тим Менаџер
	Проектен планер	Континуирано следење на статусот на задачите	Редовно	Менаџер
Прилагодување (Act)	Проектен планер	Корекции и планирање на нови чекори	По идентификација на проблеми	Менаџер, Агент за промени
	Софтвер за тимска комуникација	Комуникација за промени и усогласување на тимот	Континуирано	Сите

Табела 2: План за управување со промени

3.3 Цели на планот за управување со промени

Поттикот за иницирање на планот за управување со промени произлезе од зголемената итност за справување со критичните предизвици кои сериозно го загрозуваа долгорочниот опстанок и функционалноста на вклучените тимови: тимот на програмери, диспечери и возачи. Конкретно, ниската продуктивност на развојниот тим, зголемените менаџерски обврски, отпорот кај возачите кон новите технологии и стравот од маргинализација кај диспечерите, ја истакнаа потребата од холистичка интервенција.

Дополнително, зголемените менаџерски одговорности, во комбинација со ограниченото време за директен надзор и координација, ја истакнаа потребата од развој на тим кој ќе демонстрира поголема самостојност и иницијатива.

Во ваков контекст, нестабилната финансиска состојба на компанијата и процесите на рационализација ја засилија неопходноста од структурирана, интегрирана и контекстуално адаптирана трансформација. Менаџерот се соочи со сериозен предизвик: итно демонстрирање на зголемена ефикасност, оптимизација на трошоците и одржување на функционална хармонија меѓу трите клучни тимови.

- Општи цели на тимот

Во рамките на планот беа дефинирани неколку општи цели на тимско ниво, кои служат како носечки столбови на интервенцијата:

- Развој и стабилизација на функционална апликација за споделување на рутите со возачите на транспортните возила, со крајна цел – унапредување на логистичката ефикасност.
- Интеграција на апликацијата во секојдневните практики на диспечери и возачите, преку едноставен интерфејс, дополнителна обука и поддршка во реални услови на работа.
- Унапредување на интерна комуникација и соработка помеѓу членовите на тимот, преку воспоставување на јасни канали за повратна информација, координација и решавање на проблеми.

- Поддршка и обука на возачите, со цел прифаќање на апликацијата и намалување на отпорот кон промените, зачувување на мотивацијата и ангажманот на диспечерите, преку нивна вклученост во новиот процес и дефинирање на улоги кои остануваат клучни во новиот дигитализиран систем.
- Реафирмација на улогата на диспечерите во новиот систем, преку редифинирање на нивната функција како контролен и комуникациски мост помеѓу логистиката и теренските активности.

- Дополнителни индивидуални цели на членовите на тимот програмери

Покрај општите цели, секој член на тимот програмери доби и специфични индивидулни цели, дефинирани врз основа на личните компетенции и идниот развоен потенцијал:

- Програмер А:
  - Да ги пренесе своите технички знаења на помладите членови преку менторство.
  - Да се прилагоди на современите развојни алатки и методологии (агилен пристап, континуирана интеграција).
  - Да биде отворен за тимска комуникација и повратни информации, намалувајќи ја изолацијата во процесот.
- Програмер Б:
  - Да ја искористи својата креативност и иновативност во подобрување на корисничкиот интерфејс (UI) и корисничко искуство (UX).
  - Да развие поефикасен комуникациски стил за зголемување на тимска хармонија.
  - Да го поддржува тимот преку споделување на знаење, особено во доменот на нови технологии.
- Програмер В
  - Да обезбеди поголема доследност во присуството и активно учество на состаноци.
  - Да го подобри прифаќањето на конструктивна повратна информација за личен и професионален развој.

- Да се фокусира на стабилност и тестирање на модулите каде е потребна дополнителна експертиза.

➢ Програмер Г:

- Да се усогласи со насоките на тимот и да се задржи рамнотежа меѓу креативност и стандардизација.
- Да развие поголема отвореност за повратни информации и соработка.
- Да ги искористи своите експериментални идеи во контролирана средина (прототипови, тест-модул) пред интеграција во главниот систем.

Овој сеопфатен план за управување со промени претставуваше итен одговор на реалните предизвици со кои се соочи тимот, но и стратешки чекор кон долгорочна трансформација. Со дефинирање на јасни, релевантни и остварливи цели, проектот не само што ги адресираше тековните слабости, туку постави темел за одржлив развој, подобрена ефикасност и повисока корисничка вредност на апликацијата за споделување на рути.

3.4 Стратегии

За успешно исполнување на поставените цели, беше усвоен избалансиран пристап кој комбинира воведување на нови алатки со оптимизација на постојните процеси и вештини, прилагодени кон специфичните барања на развојот на апликацијата и новата интеракција помеѓу програмерите, диспечерите и возачите.

- Стандарди за развој и барања за функционалност

Тимот ќе усвои структура „user story“ документи и листи за проверка пред пуштање, со цел да се подобри кохерентноста и ефикасноста во развојот на функционалности (на пример, читање рута, известување за утовар/истовар, навигација).

Одговорност: Тим лидер и менаџер

Временска рамка: Имплементација во првиот месец

- Процес на повеќестепена ревизија

Ќе се воведе ревизија во повеќе фази - технички преглед на код, UX-тестирање со диспечери и пробна навигација - за да се подобри квалитетот на апликацијата пред нејзина продуктивна примена.

Одговорност: Тим лидер

Временска рамка: Целосна оперативна до крајот на првиот месец

- Воведување рокови и структуриран протокол за комуникација

Преку дефинирани рокови и насоки за дневна/неделна комуникација (вклучително и со диспечери и возачи), се очекува поефикасен напредок во развојот и имплементацијата.

Одговорност: Менаџер со поддршка од тим лидерот

Временска рамка: Импементација во првиот месец, со тековен мониторинг

- Месечни сесии за повратни информации

Ќе се оранизираат формализирани сесии за рефлексија и корекција, со цел да се подобри разбирањето меѓу членовите и да се адресираат конкретни проблеми (технички или комуникациски).

Одговорност: Тим лидер и менаџер

Временска рамка: почнувајќи од вториот месец

- Споделување на знаење и подобрување на техничките вештини

Преку тематски состаноци на месечно ниво (на пр., обработка на податоци, работа со мобилни API, користичка поддршка), ќе се поддржи колективно учење и усогласување на практиките.

Одговорност: Тим лидер

Временска рамка: Од вториот месец, тековно

- Јасни улоги и одговорности

Ќе се постават транспарентни очекувања и дефинирани улоги (на пр., кој е одговорен за интеграција со диспечерскиот систем, кој за интерфејс на возачите), со цел поголема отсеченост и подобро усогласување.

Одговорност: Тим лидер и менаџер

Временска рамка: Непосредна имплементација

- Назначување тим лидер

Програмерот Б, поради неговата иновативност и резултати, ќе биде промовиран во тим лидер, со одговорности за контрола на квалитет, организација на ревизиски фази и координација на сесиите за повратни информации.

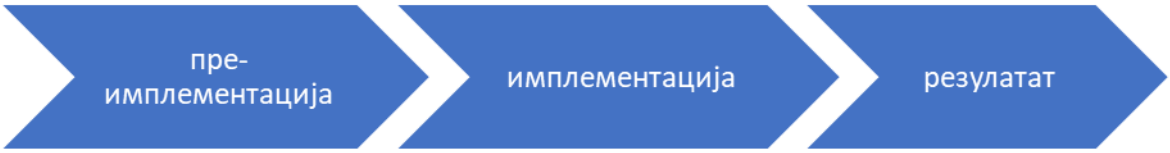
Одговорност: Програмер Б (тим лидер)

Временска рамка: Непосредна промоција со редовна евалуација

Овие стратегии овозможуваат систематско справување со технички, организациски и културни бариери и создаваат основа за соработка, квалитетен развој и ефективна примена на апликацијата.

3.5 Временска рамка за имплементација и извршување на планот за управување со промени

Планирањето и извршувањето на стратегиите со промени беа организирани во рамки на десетмесечна временска рамка, поделена на јасно дефинирани фази. Секоја фаза се темели на претходно поставени цели и избраните интервенции, при што беа земаени предвид индивидуалните предизвици, организациските потреби и техничките ограничувања на сите засегнати страни: програмерите, диспечерите и возачите.



Слика 5: Временска рамка на планот за управување со промени што ја нагласува фазата „Имплементација“

- Месец 1: Иницијализација и поставување основа

Во првиот месец започна структурирана подготовка за имплементација на промените. Програмерот Б беше назначен за тим лидер, со задача да го воспостави комуникацискиот модел и да организира воведни обуки за новите алатки. Менаџерот одржа иницијален состанок со цел да ја објасни целта на промените, очекувањата и индивидуалните одговорности.

Беа дефинирани и воведени клучните индикатори за изведба (KPI), со цел објективно следење на напредокот на апликацијата за навигација до осмиот месец. Дополнително, започна користење на контролна табла за метрика, која го визуализираше развојот според планот.

- Месеци 2-3: почетна имплементација и следење на ефекти

Во оваа фаза, тимот започна со оперативна употреба на новите алатки и со редовни месечни сесии за повратни информации. Програмерот Б водеше техничка поддршка и менторство, додека се воведуваа процеси за повеќестепена ревизија и техничка контрола.

Почетниот ентузијазам почна да се соочува со реални предизвици, вклучително и пропуштени рокови и отпор во комуникација. Воедно, Програмерот Г го најави напуштањето на тимот, што предизвика реконструирање на индивидуалните задачи.

- Месеци 4-6: Адаптација, стабилизирање и ревизија на практики

Среднорочната фаза беше насочена кон стабилизирање на новите процеси. Тимот адаптираше дел од стратегиите, при што менаџерот го усвои инклузивниот пристап, а тим лидерот започна со адаптација на комуникацискиот стил.

Програмерот А покажа јасен напредок и исполни значителен дел од своите индивидуални цели, додека програмерот В остана со ниско ниво на ангажман. Менаџерот и тим лидерот заеднички ги ревидираа стратегиите и потврдија дека воведните промени имаат потенцијал за долгорочен придонес и покрај почетните тешкотии.

- Месец 7-9: Забавен напредок и условен придонес

Оваа фаза е обележана со одредено забавување поради летните одмори и пренасочување на дел од ресурсите кон други проекти. Програмерот Б и покрај надворешните влијанија, успешно го исполни KPI и започна подготовка за дополнителна обука за управување со проектот.

Програмерите А и Б го зголемија своето техничко знаење, но не ја искористуваа доволно алатката за пишување, информациите не пристигнуваа навреме до другите тимови. Делумно беа постигнати резултати во техничкиот развој, но не и во обуката. Возачите и диспечерите не беа навремено информирани, што доведе до нова анализа.

Менаџерот започна разгледување на можноста за реорганизација или замена на одредени членови поради континуирано ниски резултати.

- Месец 10: Завршна евалуација и препораки

Последниот месец беше резервиран за сеопфатна анализа и извлекување на заклучоци. Преку работилница за интеркултурна комуникација беа идентификувани длабински предизвици поврзани со културата на тимот и скриениот отпор.

По извршената споредба меѓу почетната состојба и постимплементациските резултати, при што се бележеше напредок во делот на техничката структура и документацијата, но не целосно на ниво на кохезија и продуктивност.

Тим лидерот и менаџерот заеднички собраа повратни информации од тимовите и изготвија препораки за идни проекти, фокусирани на индивидуално прилагодени интервенции, поефикасни обуки и транспарентна комуникациска рамка.

Во согласност со моделот PDCA (plan-do-check-act), планот за управување со промени беше организиран во четири главни фази низ временски период од десет месеци, овозможувајќи системско справување со комуникациски, организациски и технички предизвици.

- Месеци 1-3: Подготвителна фаза и почетна имплементација (Plan-Do)

Воведување на story-документи, контролни листи, KPI и почетни обуки. Тимскиот лидер и менаџерот идентификуваа проблеми во комуникацијата и ја прилагодија интервенцијата, што ја потврди поединечната хипотеза 1.1 и 1.2, дека јасно комуницираните планови и менаџерска поддршка влијаат на намалување на отпорот кон промени.

- Месеци 4-6: Усовршување и прилагодување на улогите (Check)

Оваа фаза беше одбележана со интензивна анализа и калибрација на организациските улоги. Програмерот Д ја напушти компанијата поради континуирани недоволни резултати, што беше во согласност со менаџерската стратегија за кариерно преносочување, додека пак, програмерот А покажа значајно подобрување како директен резултат на конструктивни сесии за повратни информации, што ја потврдува поединечната хипотеза 2.2, дека мотивацијата и продуктивноста се поддржувачка организациска култура.

Соработката помеѓу менаџерот и тимскиот лидер еволуираше преку процес на заемно разбирање, што резултираше со повторно прифаќање на претходно предложените практики. Овој рефлексивен чекор ја илустрира адаптивноста на PDCA циклусот и важноста на Check-фазата за долгорочен успех.

- Месеци 7-9: Намален моментум и критички точки (Act-Check)

Сезонските и организациски фактори го намалија интензитетот на работењето. Иако дел од KPI беа исполнети, останаа проблеми со доследноста. Се отвори прашање за дополнителна анализа на мотивацијата и културниот отпор.

- Месец 10: Завршна евалуација и анализа (Check-Act)

Финалната фаза вклучуваше евалуација на резултатите преку комбинирана анализа на квантитативни показатели и квалитативни повратни информации. Работилницата за интеркултурна комуникација потврди латентен отпор и важност на вредносните аспекти на промената. Податоците потврдија дека комуникацијата, менаџерската поддршка и инклузијата се клучни фактори во успешното справување со промените кај тим со ниски перформанси.



Слика 6:Визуализација на планот на управување со промени

Оваа визуализација го прикажува десетмесечниот план според PDCA-моделот, поврзувајќи ги активностите по месеци и нивната фаза во циклусот на управување со промени.

3.6 Интеграција на теориите

Интеграцијата на теориите за управување со промени, лидерство и организациско учење, беше водечка сила низ фазите на подготовка, имплементација и извршување на трансформацијата на тимот кој работеше на развој на апликација

за навигација и споделување рути за транспортните возила. Теоријата за управување со промени обезбеди патоказ за справување со предизвиците и ангажирање на засегнатите страни, додека теориите на лидерството обликуваа стратегии за комуникација, распределба на одговорности и поддршка. Организациската рамка за учење го нагласи континуираното подобрување и адаптивните одговори. Оваа синергија го олесни сеопфатниот пристап, овозможувајќи им на лидерите да се движат низ процесот на промени, истовремено поттикнувајќи култура на раст, иновација и соработка, што резултира со трајно и влијателно патување за трансформација.

3.6.1 Интеграција на теоријата за управување со промени и поврзаност со поставените хипотези

3.6.1.1 Интеграција на теорија за управување со промени

Ефективното управување со промените беше клучно за успехот на проектот, а две водечки теоретски рамки, моделите на ADKAR и PDCA, служеа како водечки методологии за планирање, извршување и евалуација. Секоја рамка понуди уникатни сознанија, но и посочи на посебни предизвици.

Првично, беше употребен моделот ADKAR, кој ги претставува фазите на Свесност, Желба, Знаење, Способност и Зајакнување. Фазата „Свесност“ успешно воспостави заедничка визија за промените кај членовите на тимот, особено во врска со новите методологии и документи за структуриран развој на функционалности. Сепак, фазата „Желба“ се покажа како пречка. Иако комуникацијата беше транспарентна и навремена, не го генерираше потребниот ентузијазам и проактивност за прифаќање на промените. Оваа празнина го нагласи значењето на епатичната комуникација и мотивациски пристап кон поединечните членови на тимот.

Истовремено, моделот PDCA беше користен за воведување интерактивен пристап во развојот на апликацијата. И покрај иницијалните напори за систематско планирање, фазата „План“ се одвиваше под временски притисок, што доведе до недоволно конкретизирани цели и индикатори за успех. Ова влијаеше врз фазата

„Проверка“, која беше отежната поради отсуството на прецизни параметри за следење на напредокот. Сепак, итеративната природа на PDCA овозможи флексибилност, грешките беа идентификувани навремено, а процесите беа адаптирани согласно повратните информации од терен и од самите програмери.

Накратко, иако и ADKAR и PDCA моделот беа клучни во управувањето со трансформацијата, нивната примена исто така укажа на потребата од похолистички пристап. Комбинирањето на структурна насоченост на ADKAR со флексибилноста на PDCA овозможува поефикасно справување со човековите, техничките и организациските предизвици во идни иницијативи. Ова искуство придонесува за дизајнирање на поефективни стратегии за управување со промени во динамична, технолошки ориентирана средина.

3.6.1.2 Поврзаност на теоријата со поставените хипотези

Примената на моделите ADKAR и PDCA и нивното адаптирање низ фазите на имплементација обезбедија практична поддршка за тестирање на генералната хипотеза и нејзините специфичните делови.

Генералната хипотеза, според која *„ефективниот план за управување со промени позитивно влијае на перформансите на тимовите со ниски перформанси преку подобрување на лидерството, менаџерската поддршка и организациската култура“*, најде поткрепа преку забележаните промени во работната динамика. Воведувањето нови алатки и структури за комуникација доведе до зголемена ефикасност, но и до флуктуации во мотивацијата и ангажираноста на вработените, што бараше дополнително менаџерско прилагодување.

Посебната хипотеза 1, дека *„ефективниот план за управување со промени ја подобрува реакцијата на вработените и ги намалува предизвиците за време на иницијативите за промени“*, делумно се потврдува преку анализа на почетната фаза. Проблемите со фазата „Желба“ во ADKAR покажа дека само јасната комуникација не е доволна за емоционална ангажираност, а фазата „Act“ од PDCA беше особено значајна за прилогодување на пристапот во согласност со добиените повратни информации.

Поединечната хипотеза 1.1, која наведува дека *„тимовите со ниски перформанси покажуваат подобра реакција кога има јасно комуниципран план“*, доби потврда преку успешната иницијална фаза на „Свесност“ и координираното презентирање на очекувањата, иако подоцнежниот ентузијазам отпадна. Поединечната хипотеза 1.2, која се однесува на *„помала отпорност кога се менаџираат предизвиците“*, се потврди преку враќањето на менаџерот кон иницијалната стратегија, откако се идентификуваа неефикасни промени и се реализира прилагодување на пристапот.

Посебната хипотеза 2, која наведува дека *„добриот план за промени го зголемува задоволството и мотивацијата“* беше демонстрирана преку подобрувањето на ангажираноста на програмерот А, откако беше вклучен во конструктивен фидбек процес и му беа поставени јасни цели. Ова е во корелација со поединечната хипотеза 2.1, која нагласува *„зголемено задоволство во присуство на активна менаџерска поддршка“*.

Со, поединечната хипотеза 2.2, која наведува дека *„мотивацијата расте кога организациската култура поддржува инклузија“*, беше доведена во прашање во завршната фаза, кога вработените се спротивставија на одредени иницијативи за меѓукултурна едукација. Овој пример укажа на постоечката отпорност на организациското учење, што ја потврди потребата за подлабока трансформација на културните вредности.

3.6.2 Интеграција на теоријата на лидерство и поврзаност со поставените хипотези

3.6.2.1 Интеграција на теоријата на лидерство

Теориите за лидерство обезбедуваат рамка за анализа на динамичните промени во стиловите на лидерство за време на трансформациското патување. Теоријата за трансформациско лидерство беше клучна во преминот на програмерот Б од агресивен и ригиден стил кон нагласување на емоционалната интелигенција, доверба и отворена комуникација.

Слично на тоа, адаптивната теорија на лидерство ја информираше промената на менаџерот од механички пристап кон поагилен и одговорен на ситуационата

динамика. Со текот на времето, менаџерот се приспособи за да стане поприлогоден на социјалната динамика и емоционалните потреби на тимот.

Соединувањето на овие две лидерски теории, трансформациска и адаптивна, доведе до холистичка стратегија за лидерство која се покажа непроценлива за време на фазата на спроведување на управувањето со промените. Забележително, интегрирањето на овие теории резултираше во разновиден модел на лидерство кој ефикасно се снаоѓаше во сложеноста на патувањето за трансформација.

3.6.2.2 Поврзаност на теоријата со поставените хипотези

Интеграцијата на трансформациската и адаптивната теорија на лидерство даде значителен придонес во верификацијата на генералната и специфичните хипотези.

Генералната хипотеза се потврди преку забележаните промени кај програмерот Б и менаџерот. Промената на нивниот пристап не само што ја стабилизираше динамиката на тимот, туку и ја зајакна довербата и комуникацијата.

Посебната хипотеза 1 е особено илустрирана преку трансформацијата на менаџерот од авторитарен кон поемпатичен лидер. Ова ја олесни прилагодбата на вработените на новите процеси и ги намали конфликтите во тимот.

Поединечната хипотеза 2.1 се потврди преку позитивната промена во однесувањето на програмерот Б. Откако ѝ беше дадено признание, разбирање и јасен простор за адаптација, нејзината мотивација и перформансите се подобрија.

Сепак, првичниот отпор на програмерот А кон прифаќање на водство од страна на новоадаптирниот менаџер укажа на тоа дека лидерската трансформација мора да биде постепена и контекстуално чувствителна, што го засилува аргументот за потреба од холистички и ситуациски пристап во водењето тимови.

3.6.3 Интеграција на теоријата на учење и поврзаноста со поставените хипотези

3.6.3.1 Интеграција на теоријата на учење

Проектот претставуваше микрокосмос на организациското учење, во кој се испреплетуваа индивидуални, тимски и менаџерски адаптации. Програмерот Б и менаџерот иницијално учествуваа во учење со една јамка (циклус), приспособувајќи го своето однесување врз основа на непосредна повратна информација и тековни проблеми. Со текот на времето, двајцата преминаа кон учење со двојна јамка, процес што вклучуваше критичко преиспитување на длабинските претпоставки, вредности и стратегии што ги водеа нивните одлуки.

Истиот образец се забележува и кај тимот, кој започна со фокус на техничко совладување и оперативни задачи, но постепено се отвори кон порефлексивна и колаборативна комуникација. Ова укажува на транзиција кон учење со двојна јамка, каде што беа преиспитувани постојните норми, комуникациски обрасци и неформални правила што го обликуваа тимското функционирање.

Клучниот придонес кон успехот на проектот произлезе токму од ова ниво на адаптација на учење. Колективната транзиција, на индивидуално, тимско и менаџерско ниво, од оперативно кон трансформативно учење овозможи длабински промени кои директно влијаеја на резултатите од проектот.

Со други зборови, процесот на учење се одвиваше паралелно и меѓузависно на повеќе нивоа. Интеракцијата помеѓу учењето со една и со двојна јамка го збогати целокупното искуство и придонесе за создавање на одржлива организациска трансформација.

Проектот е микрокосмос на организациското учење кое вклучува слоевити индивидуални, тимски и менаџерски адаптации. Програмерот Б и менаџерот првично се вклучија во учење со една јамка, менувајќи го нивното однесување врз основа на непосредна повратна информација. Со текот на времето и двајцата се префрлија кон учење со двојна јамка, испрашување и менување на нивните претпоставки и пристапи.

Тимот еволуираше од фокус на совладување на технички вештини, првично форма на учење со една јамка, па до ангажирање во поотворена комуникација, сигнализирајќи транзиција кон учење со двојна јамка. Оваа промена бараше тимот да ги оспори и промени преовладувачките норми и претпоставки кои ги регулираат нивните интеракции.

Споредба на учењето е претставено во табела 3, учење со една јамка и учење со двојна јамка, како клучни концепти од организациската теорија на учење (Argyris, C., и Schön, D. A., 1978)

Табела 3: Клучните концепти на учење и нивна споредба

Карактеристика	**Една јамка**	**Двојна јамка**
Фокус	Поправка на грешки без преиспитување на системот	Преиспитување и промена на основните претпоставки
Длабочина на промена	Површинска	Суштинска / трансформативна
Пример	Промена на тактиката	Промена на стратегијата
Однесување	„Како да го направам ова подобро?“	„Дали треба воопшто да го правам ова на овој начин?“

Успехот на проектот може да се препише на овој повеќеслоен пристап за учење. Колективната транзиција на учење од една во учење со двојна јамка на индивидуални, тимски и менаџерски нивоа доведе до трансформативни промени кои значително влијаеа на резултатите од проектот.

Накратко, комплексноста на учењето се расплетуваше на повеќе нивоа, од поединец, до тим, до менаџер, и секој од нив влијаеше на другиот. Интеракцијата помеѓу учењето со една и двојна јамка го збогати искуството за учење и значително придонесе за успехот на проектот.

3.6.3.2 Поврзаност на теоријата на учење со поставените хипотези

Теоријата на организациското учење овозможи да се мапира еволуцијата на знаењето и однесувањето во тимот и да се потврдат неколку аспекти на поставените хипотези.

Генералната хипотеза беше валидирана преку покажаната способност на тимот да ја прифати културата на учење како дел од промената. Преминот од реактивно кон рефлексивно учење ја зајакна способноста на тимот да се справува со новите барања во проектот.

Поединечна хипотеза 1.2, *„вработените покажуваат помал отпор кога има поддршка и структури за прилагодување“*, се отслика преку прифаќањето на нови пристапи, особено откако програмерот Б почна да иницира нови решенија, наместо само да реагира на проблеми. Токму двојната јамка на учење овозможи критичко преиспитување на стари парадигми.

Во однос на поединечната хипотеза 2.2, која се фокусира на мотивацијата при инклузивна организациска култура, беше идентификувана мешана слика. Иако дел од тимот ја прифати отвореноста и флексибилноста, реакциите на отпор кон темите за културна разновидност сугерираат дека организациското учење мора да биде поддржано со посветеност на вредности, а не само со површни иницијативи.

Во табела 4 е претставена поврзаноста на интегрираните теории со поставените хипотези.

Теорија	Хипотеза	Поврзаност / Потврда
Управување со промени (ADKAR, PDCA)	Генерална хипотеза	Моделите овозможија структура за воведување и следење на промените. И покрај првичните празнини (желба, план), процесот доведе до стабилизирање на тимот.
	Посебна хипотеза 1	Ангажираноста се зголеми со поголема транспарентност и со прилагодувања направени во текот на процесот, што ги намали пречките.
	Хипотеза 1.1	Идентификувани се зони на отпор при иницирање на промените, особено поради недоволна мотивација (желба). Резултатите покажаа дека отпорот се намалува при подобра стратегија за комуникација.
	Хипотеза 1.2	Поддршката во текот на циклусите (особено во фазата „Act“) доведе до постепена адаптација кај членовите на тимот.
	Хипотеза 2.1	Промените што вклучуваат активна улога на лидерите во управувањето со процесот резултираа со повисоко задоволство.
	Хипотеза 2.2	Инклузијата беше делумно успешна – бара дополнителна работа за да се надмине отпорот кон културна разновидност.
Лидерство (трансформациско и адаптивно)	Генерална хипотеза	Промената во стиловите на лидерство (емпатија, доверба, ситуациски пристап) директно влијаеше на стабилизирање на тимот.
	Посебна хипотеза 1	Активната улога на менаџерот и програмер Б во водење преку пример го зголеми ангажманот.
	Хипотеза 1.1	Намалениот отпор се должи на флексибилно водење и подобра комуникација.
	Хипотеза 1.2	Поддршката од менаџерот, преку емпатично водство, овозможи полесна адаптација.
	Хипотеза 2.1	Поголема поддршка водеше до зголемено задоволство, особено кај ранливите членови на тимот.
	Хипотеза 2.2	Етичкиот и емпатичниот пристап на лидерството ја засили прифатеноста на разликите, иако не целосно.
Организациско учење (една и двојна јамка)	Генерална хипотеза	Проектот се разви преку учење од искуство и повратна информација – клуч за долгорочна стабилизација.
	Посебна хипотеза 1	Повратната врска и отворените дискусии доведоа до ангажираност и сопственост врз решенијата.
	Хипотеза 1.1	Учењето со една јамка помогна во првичната фаза; со двојна јамка отпорот се редуцираше.
	Хипотеза 1.2	Еволуцијата кон критичко преиспитување на ставови покажа дека адаптацијата беше можна преку учење.
	Хипотеза 2.1	Учество во учењето создаде чувство на припадност и почитување, што го засили задоволството.
	Хипотеза 2.2	Иако се зголеми отвореноста, одредени норми останаа тврдокорни – културната промена е процес во тек.

Табела 4: Поврзаност на интегрираните теории со поставените хипотези

4 НАОДИ И АНАЛИЗА

Овој дел ги презентира клучните наоди од истражувањето и нивната анализа, засновани на интегриран пристап што вклучува и квалитативни и квантитативни методи. Анализата се темели врз прагматичната истражувачка парадигма, која овозможува холистичко толкување на податоците во реален контекст. Фокусот е ставен на разбирање на реакциите на вработените, ефектите од управувањето со промените, како и структурните и културните фактори кои влијаеле врз процесот на организациска трансформација.

Анализата е организирана во неколку тематски целини, од кои првата се фокусира на искуствата и однесувањата на тимот во текот на развојот на апликацијата.

4.1 Тематска анализа за разбирањето на реакциите на вработените и влијанието на управување со промените

Во рамките на оваа студија беше спроведена темелна тематска анализа со цел да се идентификуваат клучните фактори што влијаеле на процесот на организациска трансформација при развојот на апликацијата. Управувањето со промени беше анализирано низ призма на реакции на вработените, организациската култура, лидерство и еволуција на тимската динамика. Истражувањето се заснова на комбинирање на квалитативни и квантитативни податоци, следејќи ја прагматичната истражувачка парадигма, со инкорпорирање на повеќе методи на собирање податоци, како што се: полуструктурирани интервјуа, тековни сесии за повратни информации, документации, квантитативни податоци и дневникот, преку кои имав за цел да ги доловам повеќеслојните комплексности вклучени во организациските промени.

4.1.1 Подготовка и организација на податоците

Податоците беа собрани преку повеќекратни извори: полуструктурирани интервјуа со членовите на тимовите, континуирани сесии за повратни информации, набљудувачки белешки, документациски анализи, квантитативни показатели за

перформанси и рефлексивен дневник воден од истражувачот. Овој мултиметодолошки пристап, усогласен со прагматичната истражувачка парагдигма, овозможи создавање на богата и разновидна база на податоци што ги опфаќа и квалитативните и квантитативните аспекти на проектот.

Базата на податоци беше прегледана повеќекратно со цел длабоко разбирање на ставовите, однесувањата и искуствата на членовите на тимот. Во оваа фаза беа направени аналитички белешки што ги регистрираа првичните впечатоци, од кои произлегоа иницијални насоки за анализа.

Податоците беа анализирани според квалитативна содржинска анализа (Mayring, P., 2000). Необработените информации беа расклопени на управливи единици, по што следуваше иницијално кодирање со индуктивен пристап. Овој процес овозможи преведување на квалитативните согледувања во аналитички категории, кои беа основа за понатамошната тематска организација и интерпретација.

Во рамките на квалитативната анализа, беше применет индуктивен процес на тематско кодирање, при што необработените податоци беа расчленети во значајни единици на значење и групирани според обрасци и теми. Овој процес не вклучуваше техничко програмирање, туку се однесуваше на аналитичка категоризација на емпириски согледувања, со цел да се откријат повторливи мотиви, дискурси и интерпретации поврзани со реакциите на вработените и влијанието на промените.

4.1.2 Генерирање на теми: Клучни наоди од анализата

- Неусогласеност на лидерство и визија

Наодите укажуваат на значајна несинхронизираност помеѓу формалниот менаџер и тимскиот лидер. Додека менаџерот се држеше до административен и функционален пристап, лидерот на тимот презеде поемпатична и визионерска улога. Оваа нерамнотежа резултираше во нејасна и недоследна комуникација на целите, со што се ослабна процесот на имплементација. Според трансформациското лидерство

(Bass, M., 1985), за ефективна промена потребна е хармонизирана и инспиративна визија, која овде отсуствуваше.

- Недостаток на менаџерска конзистентност

Анализата на податоци покажува дека поддршката од страна на менаџментот беше непостојана, со јасен недостаток на доследност и континуирано следење. Ова негативно се одрази врз перцепцијата на вработените за сигурност и јасна насока. Котеровиот модел на управување со промени (Kotter, J. P., 1995) ја потенцира важноста на континуираната поддршка и зајакнување на променските иницијативи од страна на лидерството, елемент кој недостасуваше на почетокот во овој проект.

- Културни бариери и отпор кон промената

Организациската култура се покажа како длабоко вкоренета пречка што ја ограничуваше проактивната промена. Присуство на култура ориентирана кон статус кво, манимализам и избегнување ризик, доведе до отпор кон нови практики и технологии. Според Шејн (Schein, E., 1985), културата претставува длабоки претпоставки што го обликуваат однесувањето, а во овој случај, тие претпоставки беа неусогласени со потребата за иновација.

- Рефлексивност и капацитет за учење

Сепак, податоците ја нагласуваат важноста на саморефлексијата како фактор што придонесува кон подобра адаптација. Членовите на тимот кои активно се вклучуваа во рефлексивни дискусии и процеси на самооценување, покажаа поголема отвореност кон новите пристапи. Ова е во согласност со теоријата за организациско учење на Сенџе (Senge, P. M., 1990), која укажува дека учењето е засновано на способноста да се преиспитуваат сопствените претпоставки и да се гради врз стекнатото искуство.

- Ограничена внатрешна мотивација

Еден од клучните наоди е дека голем дел од вработените покажуваа пасивен пристап, очекувајќи инструкции и насоки од менаџментот, наместо да преземаат иницијатива и да предлагаат решенија. Според теоријата за самоопределување (Deci, E. и Ryan, R., 1985), ова укажуваа на ниско ниво на внатрешна мотивација, што

негативно влијае на автономноста, иновативноста и квалитетот на индивидуалниот и тимскиот перформанс.

- Организациската култура како системски влијателен фактор

Културата не само што влијаеше врз мотивацијата, туку и претставуваше поширок системски контекст во кој беа толкувани сите иницијативи за промена. Таа делуваше како филтер преку кој се доживуваа и проценуваа новите практики и стратегии. Ова го потврдува заклучокот дека секоја технолошка или структурна трансформација мора да биде проследена со паралелна културна анализа и интервенција.

4.1.3 Синтеза на наодите

Наодите од анализата покажуваат дека успехот или неуспехот на иницијативата за управување со промени не може да се препише на еден поединечен фактор, туку на интерактивен систем на лидерство, култура, комуникација и мотивација. Динамиката на тимот откри сложена мрежа на меѓузависности, каде што секој чинител влијае на другите.

Истовремено, анализата демонстрира дека поединечните напори за рефлексивност, учење и емоционално интелигентно лидерство можат да го пробијат системскиот отпор, доколку се поддржани од доследна менаџерска рамка и прилогодена култура.

4.2 Квалитативна анализа на содржината

Овој дел од анализата применува комбиниран пристап, тематска анализа во синергија со анализа на содржината, со цел да се обезбеди богато, нијансирано разбирање на процесите и реакциите поврзани со управувањето со промени во рамки на развој на новата апликација. Тематската анализа ги истражува субјективните искуства, ставови и емоционални одговори на тимот, додека анализата на содржината овозможува систематско евидентирање на промените во комуникациските обрасци, менаџерските практики и организациската структура.

Овој двоен методолошки пристап нуди повеќедимензионален поглед врз ефективноста на иницијативата, овозможувајќи не само да се идентификуваат области за подобрување, туку и да се откријат успешни практики што треба да се одржат и систематизираат.

4.2.1 Подобрена организација и повратна информација од вработените

Еден од најзначајните наоди произлезе од сесиите за повратни информации со вработените, каде што конзистентно се пријавуваа подобрувања во организацијата на работата. Особено беше пофалено воведувањето на нови алатки за документација и следење задачи, пред сè, употребата на контролни листи, што го олесниј следењето на работните обврски и критериумите за квалитет.

Овие алатки, иако едноставни, играа трансформативна улога во зголемување на предвидливоста и координацијата. Таквата практична примена силно резонира со теоријата за организациско учење на Сенџе (Senge, p. M., 1990), каде алатките и структурите се препознаваат како катализатори за колективно учење. Истражувањето укажува дека овие контроли не само што ја подобрија продуктивноста, туку ја засилија и психолошката сигурност на вработените, кои почнаа појасно да ги разбираат очекувањата и стандардите.

4.2.2 Менаџерска саморефлексија и трансформациско лидерство

Анализата на интервјуата со менаџерот ја открива темата на засилена саморефлексија и проактивен ангажман. Менаџерот демонстрираше зрелост и подготвеност да го преиспита сопствениот пристап, особено по почетната фаза на отпор и недоверба. Саморефлексијата се менифестираше преку свесна анализа на сопствените пропусти во комуникацијата, признавање на повратните информации од тимот и спроведување корективни мерки.

Овој ментален склоп е во согласност со трансформацискиот модел на лидерство (Bass, B. M., 1985), според кој лидерите кои се самосвесни и ориентирани кон раст, можат да ја инспирираат својата организација кон континуирано подобрување. Дополнително, таквиот пристап рефлектира учење со двојна јамка (Argyris, C. и Schön, D., 1979), каде лидерот не само што ја прилагодува својата

тактика, туку ја преиспитува и валидноста на основните претпоставки на кој таа е базирана.

4.2.3 Комуникациска јасност и подобрување на информацискиот проток

Анализата на содржината на интерните комуникации, вклучувајќи е-пошта, извештаи и презентациски материјали, укажа на значителен напредок во јавноста, структурата и транспарентноста на менаџерските пораки. Според споредбената анализа пред и по интервенцијата, забележано е преминување од општи, нејасни пораки, кон детални и конкретни насоки, придружени со временски рамки и индикатори за успех.

Овој напредок придонесе за зголемено чувство на стабилност кај вработените, подобро разбирање на очекувањата и намалување на интерперсоналната фрустрација. Таквото подобрување кореспондира со котеровиот модел за управување со промени (Kotter, J. P., 1995), каде што јасната и кохерентна комуникација се смета за основа за мобилизација на организациска енергија. Воедно, ова се надоврзува и на теоријата за адаптивно лидерство (Yuki, G. и Lepsinger, R., 2006), која повикува на флексибилност на комуникацискиот стил во согласност со контекстот и разновидноста на целните групи.

4.2.4 Интегрирана слика: од тактички кон стратешки пристап

Комбинирањето на наодите од тематската анализа со оние од содржинската анализа овозможи целосно разбирање на процесот на промена. Ако тематската анализа го истакнува човековиот аспект, стравови, надежи, очекувања, тогаш, содржинската анализа го покажува структуралниот одговор на тие динамики. Двете заедно укажуваат дека ефективното управување со промени зависи и од емоционалната интелигенција на лидерството, а и од воспоставување на јасни структури и алатки.

Овој двоен увид имплицира дека организациските промени не треба да се сфаќаат ниту како чиста техничка иницијатива, ниту како исклучиво социопсихолошка. Напротив, интегрираниот пристап, каде што техничките

интервенции се следени од рефлексивни, епатични и училишни практики, се покажува како најделотворен.

4.2.5 Индивидуални реакции и прилагодување во оперативниот тим (возачи)

Како дел од квалитативната анализа на содржината, беа регистрирани и анализирани различни ставови и нивоа на прилагодувања на возачите, тим кој е директно засегнат од имплементацијата на новата апликација за навигација. На четворица возачи, со различни професионални искуства, им беа поставени идентични прашања. Одговорите дадоа увид во нивните индивидуални реакции кон промените, перцепцијата на раководењето, како и нивните предлози за подобрување.

Табела 5: Табеларен преглед на реакциите на испитаните случајно одбрани возачи

Возач	**Став за промените**	**Оценка на раководството**	**Грижи / Предлози**
Возач 1	„Сметам дека промените се корисни, особено новата апликација за навигација. Ја олеснува работата и штеди време.“	„Лидерот беше достапен и ја објаснуваше секоја новост. Се чувствував вклучено во процесот.“	„Предлагам дополнителна обука за сите, бидејќи некои колеги сè уште се несигурни.“
Возач 2	„Не сакам да менувам нешто што добро функционираше. Старите мапи и рутини ми беа доволни.“	„Немав доволно објаснување. Само добив наредба да користам нешто ново.“	„Нека ме остават да работам како досега. Немам потреба од овие апликации.“
Возач 3	„Мислам дека промените се во ред, но се направија преголеми и пребрзо. Требаше постепено.“	„Раководството направи обиди да ни објасни, но комуникацијата беше слаба.“	„Потребно е почесто да се консултираме со тимот пред донесување одлуки.“
Возач 4	„Новата технологија е одлична. Не е совршена, но ни ги решава некои секојдневни проблеми.“	„Менаџерот и лидерот работеа координирано, ни дадоа поддршка и време да се адаптираме.“	„Би било добро да имаме техничко лице во првите недели, за брзо решавање на проблемите.“

Од табеларниот преглед се забележува разновидност во реакциите. Двајца возачи покажуваат висока адаптибилност и отвореност кон промени, еден возач е умерен и резервиран, додека еден отворено изразува отпор. Овие реакции се во

согласност со класичните модели на отпорност кон промени на Левин и Котер, каде дел од вработените ја прифаќаат промената како можност, други како закана.

Оваа анализа укажува дека ефективната имплементација на организациската промена не може да се базира на иниформиран пристап, туку мора да вклучува персонализирана комуникација, соодветна едукација и навремен одговор на отпорот. Таа исто така го потврдува значењето на трансформациското лидерство и континуираната повратна комуникација со сите нивоа на тимот.

4.2.6 Анализа на одговори од тимот на диспечери

Во рамките на истражувањето, беа спроведени и индивидуални полуструктурирани интервјуа и со членовите на тимот на диспечери, со цел да се разбере нивната перспектива за процесот на управување со промените, нивните реакции и клучните предизвици со кои се соочиле. Тимот на диспечери претставува критична алка во синџирот на транспортниот процес, бидејќи тие се одговорни за координација помеѓу возачите, клиентите и оперативниот менаџмент.

Одговорите на диспечерите беа групирани во три клучни категории кои ја отсликуваат комплексноста на нивната улога и влијанието на промените врз работните процеси:

1. Комуникациски предизвици и двонасочен проток на информации

Диспечерите истакнаа дека во почетните фази од имплементацијата на новата апликација за навигација постоеле недоразбирања и доцнења во преносот на информации од и кон возачите. Недоволната јасност во комуникацијата од страна на менаџментот довела до ситуации во кои диспечерите морале импровизирано да решаваат проблеми, што предизвикало дополнителен стрес. Еден од испитаниците нагласи дека „ако информацијата не биде целосна или навремена, секое понатамошно планирање паѓа во вода“.

2. Адаптација кон новите технолошки алатки

Иако дел од диспечерите брзо се прилагодиле на новата апликација, други изјавиле дека почетниот период бил тежок поради технички грешки и недоволна

обука. Некои дури морале паралелно да ја користат и старата методологија (рачни листи и телефонски повици) за да обезбедат непречен тек на работата. Како позитивна страна беше посочено дека откако апликацијата била стабилизирана, времето за координација се намалило, а ефикасноста се зголемила.

3. Потреба од јасни протоколи и стандарди

Повеќе испитаници забележале дека недостасувале јасни оперативни процедури во првите месеци од транзицијата. Ова довело до различни начини на постапувања меѓу диспечерите, што понекогаш резултирало со непотребни недоразбирања. Предлогот од страна на тимот бил да се воспостават стандардизирани чекори за комуникација и известување, со што би се намалиле грешките и би се зголемила предвидливоста во процесот.

Оваа анализа покажува дека диспечерите имаат клучна улога во успехот на секоја технолошка промена во транспортната индустрија и дека нивната подготвеност, обука и интегрирање во процесот уште од почетокот се од суштинско значење за намалување на отпорот и подобрување на перформансите на целиот систем.

4.2.7 Анализа на одговори на менаџерот

Интервјуто со менаџерот овозможи подлабоко разбирање на лидерската перспектива за иницијативата за промени, како и увид во стратегиите што биле користени за справување со отпорот и поттикнување на ангажираноста. Одговорите рефлектираат свесност за комплексноста на процесот, како и лична адаптација во стилот на лидерство.

1. Емоционален одговор на резултатите

Менаџерот изрази гордост и олеснување поради подобрувања во координацијата, поделбата на одговорности и ангажманот на тимот. Ова укажува на тоа дека промената не само што е измерена преку резултати, туку и доживеана како позитивно искуство на личен и организациски план.

2. Препознавање на предизвици во процесот

Во првата фаза, комуникацијата била фрагментирана, што довело до недоразбирања и отпор. Реакцијата на менаџерот вклучувала воведување чести синхронизациски состаноци и визуелни алатки за следење на напредокот, мерки кои ја зголемиле транспарентноста и координацијата.

3. Справување со отпор

Како пример за отпор, менаџерот посочи одбивање на дел од возачите да ја користат новата апликација. Ова било протолкувано како страв и недоволна обука, што ја нагласило потребата за зголемена едукација и лидерска присутност на терен.

4. Еволуција на лидерскиот стил

Првичниот трансакциски пристап, ориентиран кон цели и мерење резултати, еволуирал во трансформациски стил, со нагласок на емоционална интелигенција, активно слушање и менторска поддршка. Оваа адаптација била директен одговор на потребите на тимот.

5. Доверба и психолошка сигурност

Почетното ниво на доверба било ниско, но со тек на време и преку активности како ретроспективи, довербата и отвореноста се зголемиле. Ова покажува дека психолошката сигурност е процес кој се гради преку доследна поддршка и позитивни искуства.

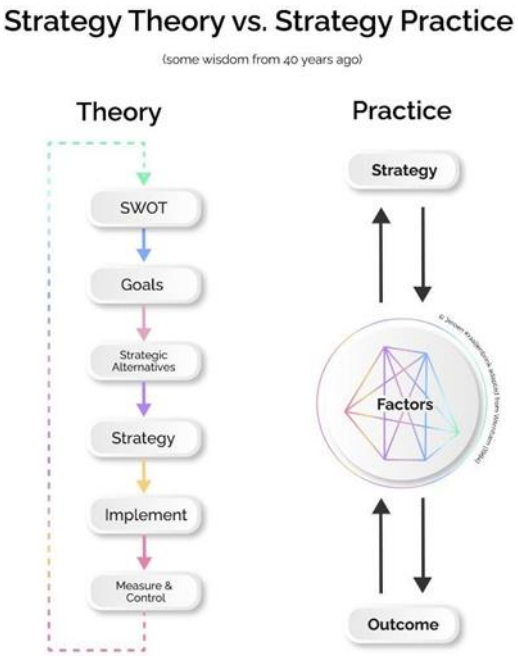
6. Лични научени лекции

Менаџерот препознал дека промените не се само технички, туку и емоционални, а вклученоста и слушањето на тимот се клучни за успехот. Исто така, сфатил дека пристапот мора да биде персонализиран, бидејќи не сите ја доживуваат промената на ист начин.

7. Еволуција на културата на учење

Културата на тимот се трансформирала од реактивна кон проактивна, со членовите кои сега самостојно предлагаат решенија, бараат повратна информација и користат алатки за самоевалуација. Ова е силен индикатор за долгорочен организациски раст.

4.3 Фактори што влијаеле врз реакциите на вработените



Слика 7: Теорија на стратегија и стратегиска практика (адаптирана според Wernham, J., 1984)

Разбирањето на различните фактори што влијаат врз начинот на кој вработените реагираат на промените е клучен предуслов за успешно спроведување на секоја иницијатива за управување со промени. Во контекст на неодамнешните промени поврзани со развој и имплементација на апликацијата за навигација, како и со тимот возачи и диспечери, се појавија повеќе варијабли, од интерперсонална комуникација и културни аспекти, до организациски контекст и степен на учество во процесите на донесување на одлуки.

- Културни нијанси и испорака на повратни информации

Различните културни, генерациски и родови перспективи обликуваа различни очекувања за испорака и прием на повратни информации. Некои вработени ги доживуваа повратните информации како конфронтација, поради вродени комуникациски предрасуди и различни стилови на изразување. Како резултат, повратните информации често беа игнорирани или површно применети, што укажува на потребата од културно чувствителен пристап во менаџирањето со интерперсоналната комуникација. Ова кореспондира со принципите на

интеркултурната комуникација и укажува на ограничената ефективност на унифицирани комуникациски стратегии.

- Недостаток на подготвителна фаза: премин кон строги работни норми

Ненадејната транзиција кон повисоки нивоа на одговорност, особено во тимот за спроведување на навигациската апликација, не беше проследена со подготвителна фаза „одмрзнување“, како што предлага Левин (1951) во неговиот модел за промени. Наместо постепена мобилизација, промените беа перципирани како наметнати, што ја интензивираше организациската инерција и предизвика отпор. Дополнително, недостатокот на чувство на итност, како што сугерира Котер (1996), го отежна прифаќањето на промената. Културата на самозадоволство и отсуство на инклузивно лидерство ја попречуваа промената.

- Ограничено учество и чувство на исклученост

Вработените не беа активно вклучени во процесот на донесување одлуки поврзани со промените. Овој „горе-долу“ пристап резултираше со чувство на исклученост и ниско ниво на ангажираност, што е спротивно на принципите на парципативното лидерство. Истражувањата покажуваат дека вклученоста на вработените води кон поголема посветеност кон промените (Lines, B.C., 2004), што во овој случај беше пропуштена можност.

- Отпор кон промената и човековата психолошка инерција

Отпорот не преизлегуваше само од несогласување со целите на промената, туку и од човековата тенденција за задржување на навиките. Промените кои ги нарушуваат воспоставените рутини често придизвикуваат чувство на загуба и несигурност. Ова е во согласност со принципите на бихевиоралната економија и организациската психологија, каде што навиката и перцепцијата на стабилност имаат силно влијание врз прифаќањето на нови практики (Heath, C. и Heath, D., 2010).

- Мотивациски дефицити и неусогласен фокус

Лидерскиот фокус на негативно засилување, како на пример, страв од загуба на работното место, не успеа да наметне внатрешна мотивација кај вработените.

Како што нагласува Спектор (2013), разјаснувањето на причината за промената не е доволно без акцентирање на личната добивка и развој. Недостатокот на позитивно засилување и лична смисла доведе до демотивација и пасивна резистенција.

- Неконзистентност во лидерските активности

Различните сигнали испратени од страна на лидерот на тимот и менаџерот доведоа до когнитивна конфузија. Овој феномен може да се објасни преку дихотомијата помеѓу „декларирана теорија“ и „теорија во употреба“ (Argyris, C., Schön, D., 1979). Кога лидерите практикуваат различни вредности од оние што ги прокламираат, довербата се намалува и се засилува отпорот.

- Лидерска дисонанца

Неусоглосеноста помеѓу два различни лидерски пристапи, еден фокусиран на ефикасност, а друг на задоволство и удобност, создаде мешани пораки. Таквата неусогласеност не само што ја замаглува насоката на промената, туку и го ослабува авторитетот на лидерството. Ова ја потенцира потребата од вертикално усогласување на лидерството во рамките на организацијата.

- Неусогласеност на вработените со работните улоги

Историскиот контекст на неефикасен регрутациски процес резултираше со несоодветна распределба на вештини и работни улоги. Вработените чијшто профил не се совпадна со барањата на улогата покажаа повисоко ниво на демотивација и отпор кон промени. Теоријата за „person-job fit“ (Kristof-Brown, A., 2000) укажува дека оваа несоодветност има директно влијание врз перформансите и приспособливоста.

- Организациска култура

Организациската култура претставува позадина врз која се филтрираат сите други аспекти на промената, од лидерски практики до мотивација и отпор. Според Шејн (1985), длабоко вкоренетите културни норми можат да делуваат како скриена сила која го попречува процесот на адаптација. Теоријата за одбранбено расудување на Аргирис (Argiris, C., 1990) дополнително објаснува зошто повратната

информација често се доживува со одбранбеност, особено во култури отпорни на учење и иновации.

Овие фактори, заедно со неспроведувањето на препораката за создавање чувство на итност и недостаток на водечка коалиција на Котер, резултираат со значителен отпор. Дури и кога промените беа постепени и добро планирани, тие се перципираа како закана за постојаниот статус кво, што е во согласност со моделот на Левин „одмрзнување, промена и повторно замрзнување“ (Lewin, K., 1951). Оттука, справувањето со организациската култура и нејзината улога во отпорот претставува суштинска компонента во секој обид за успешно управување со промени кај различни тимови.

4.3.1 Отпорност на повеќе нивоа

Разбирањето на факторите што придонесуваат за реакциите на вработените кон промените овозможува воведување на концептот „отпор на повеќе нивоа“. Овој термин ги опфаќа повеќедимензионалните бариери за организациските трансформации, од неконзистентни лидерски и менаџерски практики, до длабоко вкоренета организациска култура отпорна на промени. Во ваквото сценарио, различните пречки не се независни, туку меѓусебно поврзани, со што се засилува нивното влијание и отпорот станува покомплексен и потешко надминлив.

4.4 Влијание врз перформансите на тимовите

Иницијативата за управување со промени во рамките на тимовите за развој на апликацијата за навигација, кај возачите на камионите и диспечерите предизвикаа низа влијанија, и квантитативни и квалитативни. Промените не се рефлектираа само преку мерливите резултати на продуктивноста, туку и преку субјективните искуства на членовите на тимовите. Оваа мултидимензионална перспектива покажа дека ефектите од промените се доживуваат различно во секој сегмент, откривајќи ја сложеноста на организациската динамика.

4.4.1 Квантитативно подобрување на перформансите



Графикон 1: Приказ на перформансите на тимовите по месеци

На овој графикон е преставен пример на реално квантитативно подобрување на перформансите на тимот по месеци, при што почетните падови (март и април) се должат на адаптација кон новиот систем, а потоа следува стабилен раст по имплементацијата на новата навигациска апликација и оптимизација на рутите.

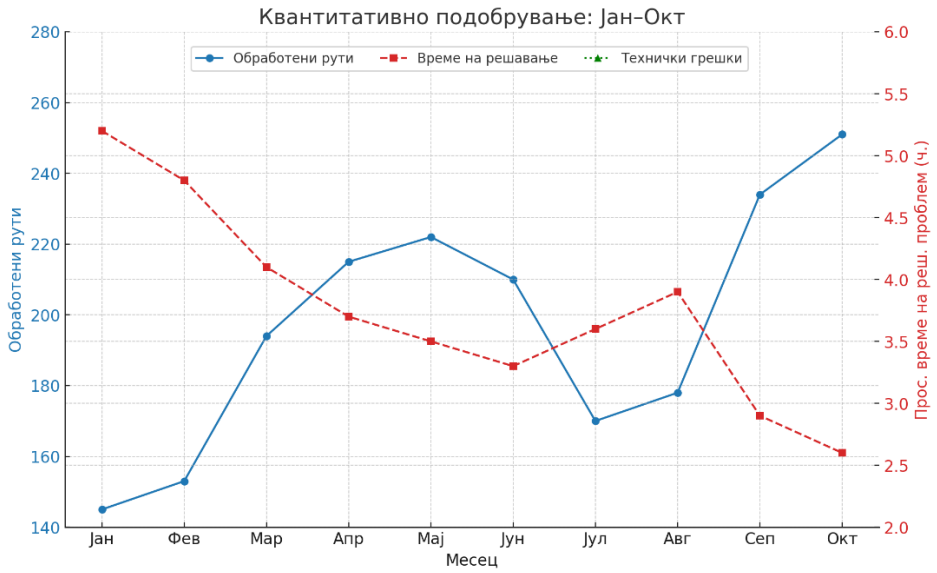
Табела 6: Процентуален приказ на перформансите на тимовите по месеци

Месец	**Перформанси (%)**
Јануари	72
Февруари	74
Март	70
Април	68
Мај	75
Јуни	78
Јули	82
Август	80
Септември	83
Октомври	88

Во периодот од јануари до октомври, може да се забележи динамичен тренд на перформансите на тимовите, особено оние директно вклучени во имплементацијата и користењето на новата апликација за навигација и споделување на рути. Почетните месеци од јануари до април се одликуваат со умерено колебање

и благо опаѓање на перформансите, што е очекувано при транзиција кон нов систем. Овој период се карактеризира со зголемен отпор и потреба за дополнителна обука.

Од мај започнува стабилен раст на ефикасноста, како резултат на постепено прилагодување, редизајнирани рути и зголемена интеракција помеѓу возачите, диспечерите и техничкиот тим. Сепак, во јули и август поради летните одмори се бележи благо намалување на активностите и перформансите, што е вообичаено за тој период од годината. Во септември и октомври следува нов раст, при што во октомври е достигнат врв од 88 %, што го одразува целосното стабилизирање и прифаќање на новиот начин на работа.



Графикон 2: Графичко претставување на квантитативното подобрување по месеци

Податоците прикажани на графиконот 3 го покажуваат постојаниот раст на бројот на обработени рути, намалување на просечното време за решавање на оперативни проблеми и редуцирање на техничките грешки во комуникација помеѓу развивачите, диспечерите и возачите.

Во табелата подолу е прикажан напредокот според месечните извештаи од јануари до октомври. Посебно се истакнува позитивниот тренд во април, по воведувањето на новиот систем, како и очекуваното опаѓање за време на летниот период (јули, август) поради годишните одмори.

Табела 7: Квантитавни метрики по месеци 2024

Месец	Обработени рути	Време за решавање проблем (часови)	Технички грешки
Јануари	270	4.2	18
Февруари	300	3.9	16
Март	320	3.5	15
Април	360	2.8	12
Мај	395	2.5	10
Јуни	410	2.4	9
Јули	370	2.6	10
Август	355	2.5	9
Септември	425	2.2	7
Октомври	440	2.0	6

Како што се гледа од табелата, бројот на обработени рути е пораснат за околу 63 % во однос на јануари, додека времето потребно за решавање на проблеми е намалено за повеќе од 50 %. Истовремено, техничките грешки се речиси преполовени, што укажува на подобрена прецизност на навигацијата, поефикасна соработка и подобра адаптација на тимот.

4.4.2 Подобрување на квалитетот

Трансформациското патување на тимот претставува комплексна интеракција на квантитативни и квалитативни променливи. На квантитативен план забележително е зголемување на продуктивноста, а тоа може да се препише на придржувањето на лидерот на тимот до теоријата за трансформациско лидерство (Bass, B. M., 1985), која ја нагласува улогата на визионерското лидерство во инспиративните перформанси. Истовремено, посветеноста на менаџерот за извонредност се усогласува со принципите за управување на промени на Котер (1995), засилувајќи ја важноста на менаџерската поддршка за олеснување на промените.

Сепак, квантитавните индикатори овозможуваат само деловен увид. Емоционалната благосостојба на вработените, како квалитативен аспект, откри присутни тензии во моралот и мотивацијата, што укажува на потреба од внимание на „меките“ аспекти на промените (Cameron, E. и Green, M., 2004). Оваа поделба помеѓу „тврдите“ и „меките“ индикатори ја нагласува потребата за

повеќедимензионален, избалансиран пристап кој паралерно ги третира и техничките и човековите фактори во организациските промени.

Особено интересен е случајот со заминувањето на програмерот Г, кое спротивно на претпоставките во литературата (Oreg, S., 2006), имаше позитивен ефект врз динамиката на тимот. Ниската инклузивност, отпорот на повратни информации и ограниченият придонес од страна на овој член на тимот, покажа дека не секоја промена на персоналот има дестабилизирачки ефект, напротив, во овој случај, отсуството ѝ овозможи на групата побрза адаптација и функционален напредок.

Контрасот помеѓу програмерите А и В дополнително ја осветлува комплексноста на човековото однесување во трансформациски контексти. Зголемениот ангажман на програмерот А е конзистентен со теоријата за самоопределување (Deci, E. и Ryan, R., 1985), која посочува дека средините што поддржуваат авономија, компетентост и поврзаност, поттикнуваат внатрешна мотивација. Наспроти тоа, падот во перформансите и отпорот кај програмерот В резонираат со моделот на организациска култура на Schein (1985), што ја отвара дилемата за индивидуално-вредносна усогласеност во контекст на променлива култура.

Централна улога во унапредувањето на квалитетот одигра систематските повратни информации и промоцијата на саморефлексивни практики, принципи длабоко вкоренети во теоријата на организациското учење на Senge (1990). Посветеноста на лидерот, менаџерот и програмерот А на создавање култура на учење за градење средина ориентирана кон развој, ефикасност и постојано подобрување.

Дополнително, технолошката иновација, новата апликација за навигација и споделување рути, значително придонесе за унапредување на квалитетот на услугите. Квалитативните придобивки беа видливи во следните аспекти:

- Подобрена точност на навигациските податоци, што резултираше со минимизирање на грешки при избор на рута, неточни времиња на испорака и неправилности во логистичките пресметки.

- Редуцирање на недоразбирањата и конфликтите помеѓу возачите и диспечерите, благодарение на структурирани упатства, транспарентна комуникација и заедничка информативна платформа.
- Зголемена доследност во извршување на рутите, што се одрази во стабилен квалитет на услугите и зголемено задоволство кај клиентите и партнерите.

Овие подобрувања беа олеснети и од појасната организациска структура, прецизно дефинираните улоги и одговорности, како и интерактивната природа на технологијата која овозможува двонасочна комуникација во реално време. Во духот на Argyris (1993), отворената комуникација и активното слушање овозможуваат двојно учење (double-loop learning), со што се засилува капацитетот на организацијата за адаптација и долгорочна еволуција.

Преку неформални интервјуа за време на состаноците, беа еведентирани следниве позитивни промени во перцепцијата на вработените:

Табела 8: Позитивни промени во перцепцијата на вработените

Индикатор	**Пред промена**	**По промена**
Перцепција на поддршка од менаџментот	3.1	4.4
Јасност на задачи и очекувања	2.9	4.2
Соработка и доверба меѓу тимовите	3.0	4.5
Квалитет на крајната услуга (од гледна точка на диспечери и возачи)	3.2	4.6

Овие резултати потврдуваат дека организациските трансформации не се насочени само кон зголемување на ефикасноста, туку и кон создавање на работна култура што поддржува развој, вредност и квалитет. Во духот на Senge (1990), вакви услови создаваат „организација што учи“, каде што учењето, адаптацијата и континуираниот напредок стануваат составен дел од организациската ДНК.

4.5 Предизвици и ограничувања

Иницијативата за управување со промени беше оптоварена со низа сложени предизвици кои влијаеја на секоја фаза од процесот на трансформацијата.

Еден од најзабележителните проблеми беше т.н. „организациска тишина“, неподготвеноста на членовите на тимот да ги искажат своите мислења и грижи. Овој феномен, документиран од Морисон и Миликен (Morison, E. и Milliken, F., 2000), го задуши отворениот дијалог и го намали капацитетот на тимот за адаптација. Недостатокот од искрена комуникација ги отежна навременето препознавање на проблеми и носењето ефективни одлуки, нагласувајќи ја потребата од култура која ја поттикнува транспарентноста и довербата.

Разликите во комуникацискиот стил и вредностите помеѓу лидерот и дел од тимот создадоа културна дисонанца. Додека лидерот инсистираше на директност, тимот преферираше индиректна комуникација и поголема флексибилност. Ова несогласување, според моделот на организацискатa култура на Шајн (Sshein, E., 1985), го зголеми отпорот кон учење и промени. Иако беа обезбедени можности за професионален развој, недостатокот од внатрешна мотивација ја ослабна нивната ефикасност.

Иницирањето промени беше позитивен чекор, но учество на менаџментот беше повремено. Ваквата недоследност ја намали веродостојноста на процесот и го отежна имплементирањето на новите практики. Овој проблем се усогласува со теоријата на Котер (Kotter, J. P., 1995), каде постојаната менаџерска поддршка е пресудна за успехот на трансформациските процеси.

Урамнотежувањето на моралот на тимот со оперативната ефикасност исто така претставуваше предизвик. Првичниот фокус на менаџерот на одржување на моралот како реакција на отпорот, ненамерно доведе до компромиси во перформансите. Оваа тензија бараше лидерски пристап кој истовремено води сметка за емоциите на вработените и оперативната ефикасност, како што предлага Трансформацискатa теорија на лидерство (Bass, M., 1985).

Временските ограничувања на менаџерот, поради ангажираност и во другите тимови, предизвика периоди на намалено присуство и надзор. Недостатокот од континуирано водство негативно влијаеше на доследноста во примената на новите практики. Ова го отсликува предизвикот на организациско учење според Senge (1990), каде конзистентното лидерство е клучно за создавање култура на учење.

Исклучувањето на вработените, особено од програмерите В и Г, претставуваше постојан предизвик. Нивниот недостаток на ангажман, дури и во услови на можности за креативен придонес, го одразува поширокото прашање на ниската внатрешна мотивација на тимот. Ова се усогласува со Теоријата за самоопределување (Deci, E. и Ryan, R., 1985), според која недостигот од внатрешна мотивација ја задушува иновативноста и го спречува личниот и тимски развој.

Финансиските ограничувања и политиката „без отпуштања“ ја ограничуваа способноста на менаџерот за кадровски интервенции. Ова ја намали можноста за стратегиско реструктурирање и ја задржа динамиката на проблематичниот тимски состав.

Предизвиците со кои се соочи оваа иницијатива се комплексни и меѓусебно поврзани. Секоја препрека имаше теоретска поткрепа, што сугерира дека процесот на управување со промени треба да биде воден од повеќеслоен, систематски пристап:

- Стратешко планирање
- Активна, постојана менаџерска поддршка
- Јасна и отворена комуникација
- Поттикнување култура на учење и инклузивност

4.6 Научени лекции и препораки

Во современиот организациски контекст, учењето претставува темел за адаптација, иновации и долгорочна ефикасност. Во рамките на иницијативата за промени анализирана во оваа студија на случај, изложеноста на тимот на нови практики и сознанија, резултираше не само со технички подобрувања, туку и со трансформација на колективна култура и поединечните пристапи кон работата.

4.6.1 Концептуализација на учењето

Иако промените често се земаат како примарен доказ за ефективно учење, важно е да се истакне дека процесот на учење може да остане прикриен сè додека не се појави соодветен контекст за негова примена. Како што истакнува Illeris (2009),

учењето не е само акумулација на информации, туку и нивна интеграција и подоцнежна примена. Теоретичарите, како Kolb (1984) и Gagnè (1985), укажуваат на тоа дека искуственото и когнитивното учење претставуваат циклус кој не секогаш води до веднаш видливи резултати, но сепак ги менува ставовите, стратегиите и начинот на перцепција кај поединците.

Во студијата на случај, членовите на тимот за развој и имплементација на апликацијата покажаа дека дел од наученото не се манифистираше веднаш, туку постепено, во текот на неколку месеци. Промените во комуникациските шеми, користењето нови алатки и иницирањето на самостојни решенија беа индикатори за длабинска трансформација, која произлезе од интернализирани научени лекции.

4.6.1.1 Клучни научени лекции

- Флексибилноста е клуч за преживување во фаза на промени

Членовите на тимот научија дека ригидните структури и рутини го забавуваат процесот на прилагодување. Промената на динамиката со воведување нови алатки (како навигациската апликација) беше прифатена побрзо од страна на оние кои проактивно се вклучија и отворено комуницираа.

- Вклучувањето во процесите поттикнува сопственост и ангажираност

Тимовите кои беа директно вклучени во пилотирањето и давањето повратни информации за апликацијата, покажаа значително повисоко ниво на ангажман. Ова се совпаѓа со моделите на учење на Senge (1990), каде учењето е најдлабоко кога е поврзано со контекстот и кога субјектот чувствува одговорност.

- Микроменаџментот го спречува учењето и поттикнува отпор

Во првичната фаза, неусогласеностите меѓу раководителите доведоа до микроменаџмент, кој го намали просторот за експериментирање и учење преку грашки. Дури кога се воведе појасна распределба на одговорности и се поддржа самостојност, започнаа да се појавуваат креативни решенија.

- Комуникацијата е основа на секое организациско учење

Неусогласеноста и недовербата во почетните месеци беа резултат на слаб проток на информации. Со воспоставување на редовни состаноци, одговорни лица за секоја фаза и воведување на дигитални платформи за следење на напредокот, се создаде основа за доверба и заедничко учење.

- Летниот период како природен тест за одржливост на промените

Намалениот интензитет на работа во текот на летото (јули и август) послужи како тест-период: Дали новите вештини и рутини ќе останат стабилни и без постојан надзор? Резултатите покажаа дека оние тимови кои најрано започнаа со адаптација, полесно се справија со самостојноста и одржаа ефикасност.

Следните лекции опфаќаат не само однесувања кои биле модифицирани во текот на изминатите десет месеци, туку и согледувања што го преобликувале колективното и индивидуалното разбирање, подготвени да се донесат кога тоа го бара контекстот.

- Усогласување на лидерството и теоретска кохерентност

Набљудувањата на неусогласеност помеѓу лидерот и менаџерот ја нагласува критичната важност на усогласувањето меѓу застапените теории и теориите во акција, како што е конципирано од Argiris и Schön (1974). Студијата потврдува дека ефективното управување со промени не зависи само од поседување визија и стратегија, како што истакнува трансформациското лидерство (Bass, B. M., 1985), туку и од доследна примена на тие принции во секојдневната пракса. Принципите на ситуациско лидерство (Northouse, P., 2022) дополнително покажуваат дека лидерските стилови мора да се прилогодат според зрелоста и капацитетот на тимот, што може да се постигне само со високо ниво на усогласеност меѓу зборовите и делата.

- Моќ на транспарентни повратни информации

Континуираните повратни информации од лидерот и менаџерот создадоа услови за длабока интроспекција и реорганизација на целите меѓу членовите на тимот. Ова однесување ја потврдува важноста на „учењето во организација“ според Senge (1990), каде транспарентноста и отворената комуникација се клучни за

одржливо подобрување. Истовремено, овој пристап резонира со трансформациското лидерство, каде лидерите поттикнуваат личен раст и одговорност преку автентичен фидбек (Bass, B. M., 1985).

- Стратешко планирање и подготовка

Во оваа студија, почетниот недостаток на план доведе до непотребен отпор и зголемена конфузија. Овој момент ја нагласува вредноста на фазата „Свесност“ во моделот ADKAR (Hiatt, J., 2006), како и фазата *Планирај* во PDCA-моделот. И двата модела инсистираат на детална подготовка пред имплементацијата на промени, што ја потврдува потребата од аналитичко и навремено планирање.

- Негување култура на учење

Промената во однесувањето и отвореноста кон нови практики во тимот ја нагласува важноста на создавање култура на континуирано учење, како што е опишано кај Senge (1990). Прифаќањето на нови методи за користење на апликацијата на рутите се доказ дека колективното учење ја зголемува ефективноста.

- Важноста на споделена визија

Отсуството на јасна, заедничка визија меѓу членовите на тимот во почетните фази го засили отпорот и несогласувањата. Моделот на Котер ја идентификува токму споделената визија како еден од најважните предуслови за успешно водство низ промени. Студијата потврдува дека кога визијата е разбрана и прифатена од сите, отпорот се намалува, а посветеноста расте.

- Одржливо следење

Недоволното следење и затворање на циклусите на промена доведе до скептицизам и пад на мотивацијата кај некои членови. Оваа појава е јасно предвидена во последните чекори во моделот на Котер, каде се бара прифаќање на новите однесувања во организацискатa култура. (Kotter, J. P., 1995). За долгорочен успех, неопходно е не само да се започне иницијатива, туку таа да се поддржува, следи и еволуира.

- Саморефлексија и критичка евалуација

Еден од клучните лекции произлезени од оваа студија е важноста на храброста за искрено размислување за себе и критичка евулација во текот на иницијативите за промена. Ова се усогласува со „Теориите за учење со една и двојна јамка“ на Аргирис и Шон (Argyris, C., и Schön, D. A., 1978), каде што учењето во една јамка поттикнува корективни акции без преиспитување на основните претпоставки, додека учењето во двојна јамка бара подлабока анализа и промена на тие претпоставки. Студијата на случај покажува дека саморефлексијата и подготвеноста за признавање грешки не се знак на слабост, туку предуслов за развој на култура на континуирано учење и подобрување.

- Прифаќање на конфликти како можност

Препознавањето и континуираното менаџирање на конфликтите излезе како значајна лекција. Наместо избегнување, пристапот „интергративно преговарање“ овозможи артикулација на разликите и зедничко решавање на проблемите. Овој пристап, заснован на теоријата за управување со конфликти, потврди дека вклучувањето во отворен дијалог доведува до поголема кохезија, доверба и организациска ефикасност.

- Флексибилност и адаптивност

Проектот покажа дека тимовите што поседуваат способност за флексибилност и брза адаптација се поуспешни во справување со промените. Оваа лекција се поврзува со „Теорија на непредвидливи ситуации“ (Contingensy Theory), која потврдува дека не постои универзално решение, туку менаџерските пристапи треба да се прилагодат на конкретниот контекст. Студијата ја демонстрира вредноста на прилагодливоста, особено кога се воведуваат нови технологии или работни практики.

- Важноста на поставување специфични метрики

Јасно дефинираните метрики играат суштинска улога во следење на напредокот и обезбедување отсечност. Усогласени со теоријата за поставување цели (Locke, E. И Latham, G., 1990) и SMART-принципите (Doran, G. T., 1981), метриките

придонесоа за структуриран мониторинг и навремено прилогодување на активностите. Поддржани од Neely (Neely, A., 2005) и теоријата за мерење на перформанси, тие не само што обезбедија повратна информација туку и ја насочија енергијата на тимот кон конкретни, остварливи цели.

- Поттикнување на внатрешна мотивација

И покрај менаџерската поддршка, беше забележано отсуство на самопоттик кај дел од вработените за професионален развој. Овој аспект се усогласува со Теоријата за самоопределување (Deci, E. и Ryan, R., 1985), според која вистинскиот напредок е одржлив само доколку произлегува од внатрешна мотивација. Студијата потврди дека надворешната стимулација има ограничено влијание, доколку не е поддржана од внатрешна желба за учење, раст и адаптација.

5 ДИСКУСИЈА

Ова поглавје ги разгледува теоретските основи што ја водеа анализата на трансформацијата на тимот за развој и имплементација на апликацијата за навигација и споделување рути. Истражувањето е структурирано околу три клучни концептуални рамки: ***теорија за управување со промени, теории за лидерство и рамката за организациско учење.*** Секоја од овие рамки даде вредносен придонес во објаснувањето на динамиката во организациската средина, откривајќи како лидерите и тимовите се справуваат со отпорот, како ја негуваат адаптацијата и како го претвораат знаењето во примамливо однесување. Дискусијата истовремено ја збогатува нашата перцепција за трансформацискиот процес и нуди конкретни насоки за идни слични иницијативи.

5.1 Усогласување со теоретската рамка

Како што веќе спомнавме, ова истражување намерно е усогласено со трите избрани теоретски рамки, кои не се само аналитички алатки, туку и концептуални објаснувања за процесите што се одвиваа во текот на десетмесечната трансформација на тимот. Спојот на овие рамки овозможи холистички пристап во

анализа на меѓучовечките односи, лидерските интервенции и процесите на организациската адаптација.

5.1.1 Релевантност на теоретскиот избор

Теоријата за управување со промени, особено моделите на Курт Левин (1974) и Џон Котер (1996), понудија структуриран пристап во разбирањето на фазите низ кои минува тимот: од одмрзнување на старата динамика, преку воведување на нови начини на работа, до стабилизирање на новото однесување. На пример, почетниот отпор кон новата апликација, забележан кај дел од диспечерите и возачите, се објаснува преку концептот на „замрзнати рутини“ кај Левин. Интервенциите од менаџерите и создавањето визија за промената, клучен елемент кај Котер, беа пресудни за да се постигне „премин“ кон прифаќање на новата технологија.

Теориите за лидерство, вклучително трансформациското лидерство (Bass, B. M., 1990), покажа колку е важно лидерот да биде не само менаџер, туку и визионер, мотиватор и поддржувач. Во студијата на случај, лидерите што успеаја да ги инспирираат членовите преку визија, поддршка и личен пример, создадоа повисоко ниво на ангажман. Исто така, се покажа дека отворената комуникација и емпатиското водство беа клучни за да се надминат културните и комуникациските бариери.

Рамката за организациско учење, базирана врз делата на Argyris и Schön (1996) и Senge (1990), помогна да се објасни како поединечните и колективните искуства се претвораат во нови начини на работа. Тимот за развој постепено разви „двојно јамствено учење“, односно не само прилагодување на постојните процеси, туку и преиспитување на самите претпоставки за тоа како треба да се дизајнира и спроведе апликацијата. На пример, наместо едноставно да го надградат претходниот систем, тимот иницираше сосема нова логика на организација на рутите, базирана на реална интеракција со возачите.

5.1.2 Методолошко усогласување

Методите што беа применети, комбинација од квантитативна анализа (анкети, метрики) и квалитативна анализа (интервјуа, набљудувања), беа одбрани

токму за да ги опфатат и рационалните и емотивните димензии на промената. Ова усогласување е во линија со препораките на моделот на Губа и Линколн (Guba, E. G. и Lincoln, Y. S., 1994) за комбинирање на парадигми кога истражувањето се однесува на комплексна организациска реалност.

Примената на балансираната карта на резултати (Kaplan, R. и Norton, D., 1996) овозможи да се измери напредокот преку не само финансиски, туку и нефинансиски индикатори, како што се: задоволство на тимовите, ниво на усвојување на апликацијата и подобрување во логистичките перформанси. Методологијата исто така вклучи ангажман на засегнати страни (stakeholder mapping), што беше во согласност со принципите на теоријата за управување со промени, со цел да се обезбеди прифаќање и одржливост.

5.1.3 Релевантност на студијата на случај

Студијата на случај даде емпириско поткрепување на теоретските рамки преку реални искуства. На пример, лидерската улога на координаторот на проектот и неговото однесување во пресрет на отпорот кај диспечерите беше директен пример за практична примена на трансформациско лидерство. Притоа, стилот на комуникација се прилагоди според профилот на секој тим, со директен пристап кон возачите, а со повеќе стратешка комуникација кон диспечерите.

Понатаму, отпорот кон новите рутини, кој иницијално се манифестираше како пасивност, беше обработен преку модели на организациско учење. Однесувањата што беа на почетокот реактивни, преминаа во проактивни, при што членовите на тимовите сами предлагаа подобрувања, што го потврдува учењето не само како процес на знаење, туку и како трансформација на културната логика.

Студијата откри дека секој тим напредува со различно темпо, на пример, тимот на возачи побрзо се адаптираше откако беа демонстрирани реалните придобивки, додека кај диспечерите беа потребни повеќекратни објаснувања и тренинзи. Ова укажува на потребата од различни интервенции во зависност од културата, мотивацијата и технолошката писменост на секоја подгрупа, што е тема за понатамошно истражување.

5.1.4 Придонес кон теоретските рамки

Првиот значаен придонес на оваа студија лежи во нејзиното емпириско богатство. Истражувањето, засновано на реални искуства на трите тима вклучени во спроведувањето и користењето на апликацијата за навигација (тимот за развој и имплементација, тимот на диспечери и тимот возачи), обезбедува длабинско разбирање на предизвиците со кои се соочуваат организациите во процесот на управување со промени. Студијата успева да долови аспекти кои често остануваат надвор од теоретските модели, како што се отпорот од културна природа, генерациски разлики, неусогласеноста на комуникациските стилови и психолошките бариери.

Второ, ова истражување го воведува концептот на „отпор на повеќе нивоа“, поим што се однесува на различните слоеви на отпор кои се појавуваат истовремено, како што се отпорот од страна на крајните корисници (возачи), техничката неподготвеност на дел од тимот за имплементација и менаџерски недостатоци. Оваа перспектива овозможува поширок аналитички пристап за разбирање на комплексната интеракција помеѓу структурата, културата и индивидуалните ставови во рамките на организациските промени.

На крај, трудот придонесува и во дебатата за лидерството во трансформациски услови. Случајот со програмерот Б и неговата улога во надминување на комуникациските бариери открива колку е клучно усогласувањето меѓу сите нивоа на лидерство, особено кога се применуваат иновативни алатки и нови методологии во работа.

Овие согледувања нудат нови рамки за интерпретација на промените и збогатување на постојаната литература со конкретни препораки, применливи како во академски контекст, така и во реалните бизнис-практики.

5.1.5 Ограничувања и идни размислувања

Иако оваа студија се заснова на цврсти теоретски рамки, реалниот свет секогаш претставува комплексност која делумно може да се предвиди. При примената на моделот ADKAR за управување со промени, беше воочено дека

фазите на „Свесност“ и „Желба“ беа успешно изведени, особено преку комуникациските стратегии и демонстрации на функционалноста на апликацијата. Сепак, фазите како што се „Способност“ и „Засилување“ се покажаа како поголем предизвик, особено поради технички отпор од страна на дел од диспечерите и несоодветната обука кај дел од возачите.

Дополнително, беше евидентно дека различните стилови на лидерство не секогаш беа компатибилни со потребите на тимовите. Примерот со програмерот Б, кој се обиде да примени трансформациски лидерски пристап, покажа дека без целосна поддршка од средниот менаџмент и поголема флексибилност, има ограничена ефикасност. Ова укажува на потребата од поприспособен пристап во примена на лидерски модели, зависно од динамиката на тимот и организацискиот контекст.

Ограничувањето на студијата се огледа и во обемот на набљудување, бидејќи анализата беше ограничена на временски период од десет месеци (јануари-октомври), што не дозволува целосна евалуација на долгорочните резултати од промените.

За во иднина, согласност концептот на Senge за „организацијата што учи“, се препорачува поинтегрирано вградување на стекнатите искуства во структурата и културата на организацијата. Ова подразбира систематска евалуација, континуирана обука и јасна интерсекторска комуникација за одржување на позитивниот ефект од спроведените промени.

5.2 Импликации на наодите

5.2.1 Теоретски импликации

Оваа студија придонесува за продлабочување на теориите за организациско учење и управување со промени преку анализа на случај со јасно изразен отпор кон професионален раст и прифаќање на нови практики. Воочениот отпор, присутен како на менаџерско така и на тимско ниво, ја оспорува традиционалната рамка на теориите за отпор кон промени (Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A., 2011), покажувајќи дека отпорот не е секогаш директна реакција на самата промена, туку

често произлегува од длабоко вкоренетата култура на „фиксен начин на размислување“ и организациска инерција.

Дополнително, трудот го проширува постоечкиот дискурс за лидерството во контекст на организациски трансформации. Додека литературата (Kotter, J., 1996 и Yukl, G., 2013) ги истакнува лидерските вештини и усогласеноста меѓу визијата и стратегиите, овде се нагласува концептот на „усогласување на луѓе“, поширок пристап кој ги вклучува сите вработени во процесот на промена. Овој пристап ја зајакнува идејата дека долготрајната трансформација не може да се постигне без вклучување на сите слоеви на организацијата.

Во согласност со теориите на Аригис и Шон (Argyris, C. и Schön, D. A., 1974), особено концептите на „прифатената теорија“ и „теоријата на употреба“, студијата укажува на суштинска неусогласеност меѓу прокламираните вредности и реалните практики на тимовите. Однесувањето на одделни членови, кои вербално поддржуваат промени но практично ги избегнуваат, е илустрација за потребата од учење со двојна јамка, промена не само на однесувањето, туку и на основните претпоставки и вредности кои го водат тоа однесување.

5.2.2 Практични импликации

На практично ниво, наодите од студијата имаат неколку клучни импликации за организациите кои се во процес на трансформација:

- Итеративен пристап преку PDCA-моделот: Резултатите го потврдуваат значењето на моделот PDCA (Plan-Do-Check-Act) како динамична рамка за адаптирање на промените во реално време. Организацијата мора да остане флексибилна и подготвена за ревизија на стратегиите врз основа на реални резултати и повратни информации од теренот.
- Саморефлексија на лидерите: Воочено е дека промената започнува со самосвеста на лидерите. Личната трансформација на лидерот во студијата служи како пример за важноста на емоционалната интелигенција, саморефлексија и прифаќање на критика. Организациите треба да развијат алатки и култура која ќе ја поттикне оваа саморефлексија на менаџерско ниво.

- Стратешко усогласување на улоги: Практичната реализација на промените не се сведува само на техничка обука или примена на процедури. Улогите треба да се редефинираат така што ќе се усогласат со реалните капацитети и мотивација на вработените. Примерот со тимот на возачи и диспечери покажа дека соодветна распределба на задачи и подобра комуникација резултира со зголемена ефикасност и намален отпор.
- Фидбек култура заснована на разновидност: Студијата истакна дека искрените повратни информации се суштински за процесите на подобрување, но дека овие информации често се филтрирани преку културни, родови и генерациски призми. Препораката е да се развијат прилагодени канали и стратегии за собирање повратни информации, при што ќе се земат предвид индивидуалните разлики, без да се компромитира транспарентноста.

Со интегрирање на овие импликации, организациите не само што ќе бидат подобро подготвени да се справат со отпорот кон промените, туку и ќе создадат култура на учење, адаптација и одржлив развој.

6 ЗАКЛУЧОК

Ова поглавје претставува кулминација на истражувачкото патување, синтетизирајќи ги клучните сознанија и предлагајќи акциски насоки за организациската промена. Во првиод дел е воведена рамката **FLUENCE-R**, холистички модел кој се справува со комплексноста на управувањето со промените преку интеграција на постојани теории и практични чекори. Моделот нуди нијансиран патоказ за организациска трансформација, акцентирајќи приспособливост, континуирани повратни информации и мултиниво усогласување.

Во продолжение, поглавјето ги сумира главните наоди, придонеси и научени лекции од студијата, со фокус на клучните фактори, како што се: лидерското усогласување, организациската култура и мерливоста на промените. Поглавјето има за цел да ја премости теоретската строгост со практичната применливост, нудејќи сеопфатен и динамичен пристап за ефективно управување со промени.

6.1 Рамка FLUENCE-R за ефективно управување со промените

Во рамките на оваа студија на случај, беше развиена прилагодена рамка наречена FLUENCE-R, со цел систематизирање на процесот на менаџирање на промени при воведување на новата апликација за навигација и споделување рути. FLUENCE-R претставува акроним составен од осум клучни компоненти:

Табела 9: Значење на акронимот FLUENCE-R, претставен табеларно

	Компонента	Опис
F	Feedback (Повратна информација)	Воспоставување редовни и структурирани канали за повратна информација од сите засегнати страни, со цел навремено откривање на предизвиците и можностите.
L	Leadership (Лидерство и усогласување)	Активно вклучување на лидерите на сите нивоа во процесот на промена, преку моделирање на посакуваното однесување и поддршка на тимовите.
U	Understanding (Разбирање и планирање)	Детална анализа на состојбата, вклучувајќи идентификување на потребите, бариерите и ресурсите за имплементација.
E	Evaluation (Евалуација и анализа)	Континуирано следење и проценка на резултатите со користење на квалитативни и квантитативни индикатори.
N	Navigation (Метрика и насочување)	Дефинирање на јасни индикатори за успех и метрики за перформанси за да се обезбеди фокусирана имплементација.
C	Communication (Комуникација)	Развивање на стратегија за смислена, навремена и транспарентна комуникација меѓу тимовите.
E	Engagement (Ангажман и учество)	Поттикнување на активна вклученост на сите тимови преку градење доверба, учество и размена на идеи.
R	Reflect & Recalibrate (Адаптација)	Редовна рефлексија врз резултатите и континуирано приспособување на стратегиите според динамичните услови на теренот.

Примената на FLUENCE-R рамката овозможи координиран и флексибилен пристап кон имплементацијата на апликацијата, со акцент на инклузивност, мерење на перформансите и долгорочна адаптабилност. Особено значајно беше тоа што секоја од компонентите беше прилагодена на конкретниот контекст и потребите на тимовите опфатени во истражувањето.

Преку овој систематизиран и контекстуализиран пристап, беа создадени услови за подобра вклученост на засегнати страни, врз основа на податоци и искуства од теренот.

6.2 Спроведување на рамката FLUENCE-R за организациска извонредност

FLUENCE-R нуди структуриран, доказно базиран пристап за организациите што се стремат кон подобрување на перформансите преку ефективно управување со промени. Имплементацијата вклучува:

- Feedback – воспоставување 360° механизми за редовна повратна информација, со примена на EQ-индикатори и алатки за следење на перцепции и задоволство.
- Leadership – ангажирање на лидерите преку трансформациски стилови, зајакнување на довербата и изразување јасна визија.
- Understanding - користење на SWOT, PESTEL и Force Field-анализита, надополнети со алгоритми за предвидување на потенцијалните пречки или отпор, нудејќи попроактивен пристап за управување со промените.
- Evaluation – примена на квалитативни и квантитативни евалуации, вклучувајќи ги четирите нивоа на Киркпатрик (Kirkpatrick, D., 1959).
- Navigation – дефинирање на KPI и нефинансиски метрики за следење на прогресот и организациска отпорност.
- Communication – повеќеканална комуникациска стратегија заснована на културна чувствителност и транспарентност.
- Engagement – вклучување на тимовите преку менторски програми и интерактивни работилници.
- Reflect & Recalibrate - итеративна адаптација со примена на агилни методологии и учење со двојна јамка. Периодичните состаноци „научени од лекции“ и стратегии, се засноваат на мерливи резултати и повратни информации од засегнатите страни, што го прави процесот подинамичен и поодговорен.

Имплементацијата на FLUENCE-R ја трансформира организацијата во поагилна, пофлексибилна и ориентирана кон учење, прилагодена кон континуирана промена.

6.3 Заклучок

Истражувањето започна со анализа на предизвиците поврзани со управување со промени во тимовите со ниски перформанси. Преку квалитативна анализа беа идентификувани повеќеслојни бариери, вклучувајќи некозистентна менаџерска поддршка, ограничувањата на традиционалните модели и влијанието на организацискатa култура. Овие фактори влијаеја на слабата прилагодливост и ограничена подготвеност за трансформација.

Во одговор на овие наоди, беше развиена FLUENCE-R-рамката, систематизиран пристап од осум интегрирани компоненти кои опфаќаат повратна информација, лидерство, разбирање, евалуација, насочување, комуникација, ангажман и адаптација. Рамката беше успешно прилагодена на специфичниот контекст на тимовите вклучени во истражувањето.

Примената на FLUENCE-R резултираше со подобра координација, јасна дистрибуција на одговорности и мерлива поддршка за транформацијата. Нејзината флексибилност овозможи динамично прилагодување кон реалните услови на теренот, додека нејзината структура ги поттикна сите засегнати страни да се вклучат проактивно во процесот на промена.

Главниот заклучок што произлегува од оваа студија е дека ефективното управување со промени бара балансиран пристап што обединува податоци, лидерство, емоционална интелигенција и адаптибилност.

Примената на рамката FLUENCE-R во ова истражување се покажа како ефективен пристап за справување со комплексноста на организациските промени, особено во средини со повеќе засегнати страни, разновидни работни процеси и постоечки отпор кон иновации. Со фокусот на систематско планирање, вклучување на сите клучни актери, навремена комуникација и континуирана адаптација, рамката овозможи создавање на услови за одржлива трансформација.

Резултатите покажаа дека ефективното управување со промени не се базира единствено на имплементација на нови технологии или процедури, туку на градење култура на учење, доверба и отвореност кон промена. Комбинирањето на структурирани алатки (како SWOT, KPI, учење со двојна јамка) со човековите фактори (ангажман, лидерство, повратна информација) обезбеди рамнотежа помеѓу стратешкиот и оперативниот аспект на промената.

FLUENCE-R не претставува универзално решение, туку адаптибилна рамка што може да се прилагоди според контекстот, зрелоста на организацијата и природата на промената. Неговата примена резултираше со зголемена колаборација меѓу тимовите, подобра транспарентност, побрзо донесување одлуки и зголемена отпорност на организацијата кон идни предизвици.

„Ова истражување отвара пат за понатамошна примена и евалуација на FLUENCE-R-рамката во други организациски контексти, каде што предизвиците на промената бараат балансирани, инклузивни и адаптивни пристапи.“

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adil, M. S. (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal and discretionary behaviours: Evidence from the manufacturing sector of Karachi. Journal of Organisational Change Management, 29(2), 222–241. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0198
2. Aguinis, H. A. (2013). Performance management (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
3. Ancona, D. (2012). Sensemaking: A leader's perspective. In The Handbook of Organizational Change and Innovation. Wiley-Blackwell.
4. Argyris, C. (2008, Winter). Thought Leader Interview: Chris Argyris. (K. Christensen, Interviewer) Argyris, C., & Schön, D. (1974). Theory in practice: Increasing professional effectiveness. Jossey-Bass.
5. Argyris, C., & Schön, D. (1979). Organizational Learning: A theory of Action Perspective. Reading: Addison-Wesley.
6. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley.
8. Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293-315. doi:https://doi.org/10.1177/014920639902500303
9. Bandura, A. (1977). Social learning theory. New York: General Learning Press. Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
10. Bass, B. M. (1990, Winter). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19.
11. Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. The Leadership Quarterly, 21(3), 422–438.
12. Braun, V., & Clarke, V. (2016). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 77-101.

13. Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. Human Resource Management, 56(1), 5–24. https://doi.org/10.1002/hrm.21708
14. Bryman, A. (2012). Social Research Methods. Oxford, New York: Oxford University Press Inc.
15. Cameron, E., & Green, M. (2004). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. London: Kogan Page Ltd.
16. Deci, E., & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
17. Deming, E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press. Doran, G. (1981). There's a SMART way to write management goals and objectives. Management Review, 35-36.
18. Diedericks, J.C., Cilliers, F., & Bezuidenhout, A. (2019). Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment. SA Journal of Human Resource Management, 17, 1–14. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1142
19. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, 70, 35-36.
20. Edmondson, A. (1999). Psychological safety: A theory and model of group learning. Administrative Science Quarterly, 350-383.
21. Gagné, R. (1985). The conditions of learning. New York: Rinehart and Winston. 72
22. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
23. González, P. A., & González, D. G. (2012). Assessment of Operational Experience as Strategy for Knowledge Acquisition and Learning in Organizations. doi:https://doi.org/10.5772/33784
24. Govender, M., & Bussin, M.H.R. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. SA Journal of Human Resource Management, 18, 1–19. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1215
25. Greenleaf, R. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

26. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.
27. Hashim, M. (2013). Change Management. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3, 685–694. http://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i7/92
28. Heath C. & Heath D. (2010). Switch How To Change Things When Change Is Hard
29. Heller, M. (2017). Real-time, ongoing employee feedback: the perk that actually retains. Strategic HR Review, doi:https://doi.org/10.1108/SHR-03-2017-0016 16(3), 125-130.
30. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community
31. Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill Professional.
https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385
32. Illeris, P. (2009). Contemporary theories of learning: Learning as a complex process. London: Routlege.
33. Jones, S. L., & Van De Ven, A. H. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. The Journal of Applied Behavioural Science, 52(4), 482–506. https://doi.org/10.1177/0021886316671409
34. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Review Press.
35. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assents Into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press.
36. Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs . Journal of the American Society of Training Directors, 21-26.
37. Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital. Journal of Change Management, 17(1), 47–66. https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615
38. Kolb, D. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

39. Kotter, J. P. (1995, May-June). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.
40. Kouzes, J., & Posner, B. (2023). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
41. Kristof-Brown Amy. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. Personnel psychology 53 (3), 643-671
42. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. Human Relations, 1(1), 5-41. doi:https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674700100103
43. Lewis, L. (2018). Organizational change: Creating change through strategic communication. Routlege.
44. Locke, E., & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
45. Lowell, B. (2008, March 1). Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey Quarterly.
46. Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA.
47. Luo, W., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). An integrated model of leader communication style during organizational change. Journal of Organizational Change Management, 261-280.
48. Madlabana, C.Z., & Petersen, I. (2020). Performance management in primary healthcare: Nurses' experiences'. Curationis, 43(1), 1–11. https://doi.org/10.4102/curationis.v43i1.2017
49. Maleka, M. J., Paul-Dachapalli, L. A., Ragadu, S. C., Schultz, C. M., & Van Hoek, L. (2020). Performance management, vigour, and training and development as predictors of job satisfaction in low-income workers. SA Journal of Human Resource Management, 18, 1–10. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1257
50. Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. SA Journal of Human Resource Management, 16, 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855

51. Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. Forum: Qualitative Social Research / Forum Qualitative Sozialforschung, 1(2), Art. 20.
52. McKay, K., Kuntz, J. R. C., & Näswall, K. (2013). Resistance to change and change
readiness. New Zealand Journal of Psychology, 42(2), 29–40.
53. Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management, 706 725.
54. Ndevu, Z. J., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. SA Journal of Human Resource Management, 21(1), 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.977
55. Neely, A. (2005). Performance measurement: Theory and practice . Cambridge, UK. : Cambridge University Press.
56. Northouse, P. (2022). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
57. Ochurub, M., Bussin, M., & Goosen, X. (2012). Organisational readiness for introducing a performance management system. SA Journal of Human Resource Management, 10(1), 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i1.389
58. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 73-101.
59. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. Journal of Applied Behavioral Science, 461-524.
60. Periyasamy, R. (2020, June). Prosci ADKAR Change Management Model – Why and How?
61. Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and reactions to change. The Academy of Management Review, 783-794.
62. Prosci. (2023). The change management toolkit. Loveland, CO: Prosci. Loveland, CO.
63. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2017). Why do employees' perceptions of their
organization's change history matter. The role of change appraisals. Human Resource Management, 56(3), 533–550. https://doi.org/10.1002/hrm.21782
64. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: Amutlilevel review. Journal of Management, 39(1), 110–135. https://doi. org/10.1177/0149206312457417

65. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. Pearson Education.
66. Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.
67. Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency.
68. Spector, B. (2013). Implementing Organizational Change: Theory into Practice. PEARSON.
69. Stobierski, T. (2023, January 21). ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: WHAT IT IS & WHY IT'S IMPORTANT. Harvard Business School Online.
70. Stouten, J., Rousseau, D. M., & David, D. C. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. Academy of Management Annals, 231-288.
71. Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organisational change: A conceptual approach. Journal of Change Management, 13(1), 96–109. https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436
72. Vasiliki, A., Stergiani, K., Dimitrios, C., & Prodromos, C. (2018). Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. Journal of Organisational Change Management, 31(2), 426–450. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196
73. Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. Annual Review of Psychology. Wikipedia. (2003). Contingency Theory.
74. Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. Los Angeles: SAGE.
75. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2006). Leading Change: Adapting and Innovating in an Uncertain World. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.

ПРИЛОЗИ

- **Прилог 1: Прашања за интервју**

- Инервју со менаџерот

1. Како се чувствувавте во врска со резултатите од иницијативата за промени што заедно ги водевме?
2. Дали имало моменти кога сте почувствувале дека процесот на промена не оди според планираното? Како се справивте со тоа?
3. Можете ли да идентификувате конкретни случаи кога сте почувствувале отпор или од себе или од тимот? Како тоа ве натера да се чувствувате?
4. Како би ги опишале вашите сопствени лидерски придонеси за време на оваа иницијатива?
5. Дали откривте дека мора да го прилагодите вашиот стил на лидерство во кој било момент? Можете ли да споделите пример?
6. Како го сфативте нивото на доверба и психолошката сигурност во тимот додека минувавме низ оваа промена?
7. Што научивте вие лично од водењето на оваа иницијатива за промена?
8. Имаше ли некои „аха“ моменти за вас, каде што чувствувавте како вие или тимот требаше да научите нешто што е клучно за успехот на иницијативата?
9. Што мислите, како еволуираше културата на учење на тимот за време на оваа иницијатива?

- Прашања до членовите на тимот, поставени на секој состанок

1. Како се чувствувате за промените што се имплементирани во тимот? Дали мислите дека тие се ефективни во постигнување на зацртаните цели?
2. Како го оценувате раководството за време на оваа иницијатива за промена?
3. Дали имате некакви грижи или предлози за кои мислите дека би можеле да го подобрат процесот на промена или перформансите на тимот?

- **Прилог 2 (01). Извадок од дневникот на лидерот на тимот** (тој е уреден само за да се заштити анонимноста на членовите на тимот)

„Средба за подобрување на апликацијата за споделување рути бр. 2“

Оваа средба беше успешна. Тимот ги имаше следните задачи:

- Преку апликацијата во моментов се споделуваа само координати, но не и опис што треба да се товари или истовари, времето на утовар и истовар;
- Им беше даден список на можни алатки, но беше побарано да се чувствуваат слободни и да користат која било друга алатка што ја знаат, за подобрување на апликацијата.

Програмерот А претстави нова верзија на страницата креирана преку Articulate Rise. Уште пред неговото излагање, се разви дискусија околу користењето на оваа алатка за пишување и повеќе членови придонесоа со свои ставови. Во текот на презентацијата, програмерот А ги образложи ограничувањата што ги идентификувал и ги нагласи елементите што му биле инспиративни. Особено внимание доби делот со ЧПП (често поставувани прашања) и неговата примена во оформување на апликацијата. Следеше активна дискусија и размена на мислења.

Потоа зборуваше програмерот Г, кој не изработи ништо ново, но сподели искуство со алатка од друга компанија, која нуди 3Д-претставување, со сценарио, базиран метод на учење. Идејата беше иновативна и предизвика ентузијазам кај присутните.

На крајот, беше претставен концепт на гејмификација. Иако не беше оценет како примамлив за нашата цел, сепак се разви конструктивна дискусија и беа дадени вредни коментари.

Главни согледувања од средбата:

- Тимот покажа високо ниво на психолошка безбедност и доверба за споделување идеи.
- Имаше искрен интерес и почит кон идеите на другите членови.
- Издвоивме неколку корисни елементи за подобрување на апликацијата и за начинот како да се споделуваат рутите.

- Средбата се одвиваше во позитивна атмосфера, со целосно учество без пасивни набљудувачи.

Како резултат на оваа отворена комуникација, членовите на тимот добија позитивен фидбек, што влијаеше на нивната мотивација и чуство на вредност.

- **Прилог 2 (02): извадок од дневникот на лидерот на тимот** (уреден за да се заштити анонимноста на членовите)

Рефлексии за тимот програмери

Април претставуваше месец на турбуленции и прекини во рутината. Програмерот В беше отсутен првата недела, менаџерот користеше слободни денови, а лидерот на тимот присуствуваше на конференција. Истовремено, програмерите А и Г работеа на независни модули на подобрување на апликацијата. Таквиот фрагментиран тек на работата резултираше со нарушена координација и изгубен преглед на задачите.

По враќањето, менаџерот иницираше состанок во кој отворено призна дека отстапувањето од претходниот организациски ритам довело до намалена продуктивност и зголемен притисок. Тој поддржа повторно активирање на стратегијата што лидер тимот ја воспостави претходно, со јасни дефинирани рокови, чест мониторинг и структурирана комуникација.

Рефлексија: промена во однесувањето кај тимовите диспечери и возачи

Во паралелните состаноци со оперативните тимови (диспечери и возачи), беше евидентно дека воведувањето на новата апликација предизвика отпор. Диспечерите изразија страв дека ќе бидат технолошки заменети, а дел од возачите покажаа одбивност да користат нова технологија, гледајќи ја како дополнителен товар.

Првичните реакции беа силно емоционални, имаше несигурност, сомнеж, дури и гнев. Сепак, преку серија обуки, вклученост во процесот на пилотирање и демонстрација на реални придобивки, забечешани се постепени промени. Диспечерите не само што ја прифатија апликацијата, туку започнаа да даваат

предлози за нејзино подобрување. Возачите, исто така, почнаа да гледаат корист: пократки рути, подобра навигација и намалена конфузија во комуникацијата.

Научени лекции:

Рефлексијата содржана во дневникот резултира со следниве сознанија:

- Потребна е јасна визија и нејзино доследно следење;
- Комуникацијата не треба да биде еднонасочна, туку инклузивна на сите нивоа, со менаџмент, лидери и оперативен тим;
- Континуираното следење на состојбата е суштинско за навремено прилагодување;
- Повратната информација е вреден извор за адаптација, но не треба да ја компромитира основната стратегиска ориентација;
- Отпорот кон промени, вклучително и личниот, мора да се признае за да се надмине;
- Потребно е да се биде свесен за влијанието на ненадејните промени „одозгора надолу“, кои доколку не се соодветно управувани, можат да резултираат со демотивација и хаос;
- Оперативниот отпор не е крај, туку почетна точка за дијалог. Подршката, трпението и вклученоста се клуч за градење доверба.

Овој запис го документира преминот од импровизација кон повраток на структуирани практики, како и од отпор кон адаптација кај оперативнит тимови, што претставува важна потврда на претходните наоди во трудот поврзани со значењето на лидерството, стратегиската кохерентност и отпорноста на тимот.

- **Прилог 3. Квалитативни индикатори за успешно спроведување на промената**

Категорија	Извори на податоци	Клучни сознанија / Цитати	Интерпретација (квалитативен резултат)	Компонента од FLUENCE-R
Организациска култура	Дневник на лидерот, интервјуа	„Тимот се чувствува безбедно да ги сподели своите идеи“	Позитивна промена во довербата и психолошката безбедност	**Resilience** / **Engagement**
Комуникација	Интервјуа, дневник, анкетни прашалници	„Треба да комуницираме и јас и менаџерот, но и раководството со вработените“	Зголемена свест за важноста на двонасочната и навремена комуникација	**Communication**
Лидерство и визија	Изјава на менаџерот, дневник	„Призна дека јас сум во право, а тој не... мора да се врати на стратегијата од јануари“	Промена во стилот на лидерство — од реактивно кон поинтегрирано и визионерско	**Leadership** / **Foresight**
Мотивација и учество	Дневник на лидерот	„Сите учествуваа, немаше пасивни набљудувачи… моралот беше висок“	Зголемена вклученост и ентузијазам кај тимот	**Engagement**
Флексибилност и адаптација	Извадоци од дневник и интервјуа	„Слушаме повратни информации и се прилагодуваме, но не на сметка на визијата“	Развиена организациска агилност и балансирање на структура и флексибилност	**Navigation** / **Foresight**
Интердисциплинарна соработка	Записи од состаноци	„Сите ги коментираа можностите на другите идеи; немаше отпор“	Зајакната меѓусебна почит и креативна соработка меѓу различни профили	**Understanding** / **Engagement**
Инструменти и пристапи	Опис на практики (Артикулат Рајс, 3Д модел)	„Беше побарано да користат и алатки што ги знаат... сите се ангажираа“	Поттикната автономија и иницијатива при избор на методи	**Evaluation** / **Engagement**
Научени лекции	Рефлексија од дневникот	„Треба да го признаеме нашиот сопствен отпор кон промените“	Саморефлексија и организациско учење како дел од процесот на промена	**Resilience** / **Evaluation**

Благодарност

Оваа теза е доказ за колективната мудрост, поддршка и охрабрување на неколку извонредни поединци, без кои ова патување ќе беше многу помалку збогатено.

Прво, ѝ должам благодарност на професор д-р Габриела Крстевска, чии предавања за „Управување со промени“ не беа само академска вежба, туку врата во полето кое оттогаш ја плени мојата интелектуална љубопитност. Вашето менторство беше непроценливо.

За мојот менаџер, вашата доверба не беше само катализатор, туку основата врз која беше изградена иницијативата за промени. Ми ги дадовте уздите и самодовербата да водам, и за тоа вечно сум благодарен.

Мојот соработник на тезата, Мајкл, вашата поддршка и конструктивните повратни информации не беа ништо помалку од зајакнување. Благодарен сум за вашиот грижлив пристап, кој го направи патувањето за пишување теза помалку застрашувачко.

Посебно признание оди за сопругата Верица, мојот критички пријател. Нејзината поддршка во изминатите месеци беше непроценлива. Ме предизвика да видам подалеку од очигледното, да читам меѓу редови и да воспоставам врски што го збогатија квалитетот на мојата работа (и професионална и академска).

И на крај, за моите деца, Елизабета и Христијан, вашето трпение и разбирање беа мојот емотивен камен-темелник. Се извинувам за долгите денови и ноќи кои ме оддалечија од вас.

Срдечно „Ви благодарам“ на секој од вас за вашата инспирација и поддршка.