

Прегледни рад
уџк: 005.591:005.72
doi: 10.5937/zrffp52-34631

ДРУШТВЕНОЕКОНОМСКИ ДСПЕКТИ УПРАВЉАЊА ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА

Јелена Ђ. ПРЕМОВИЋ¹
Економски институт, Београд

¹ jelena.premovic@gmail.com

Рад примљен: 28. 10. 2021.

Рад прихваћен: 28. 3. 2022.

ДРУШТВЕНОЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА

Кључне речи:
организационе
промене;
управљање
променама;
стратегијско
управљање
(стратегијски
менаџмент);
људски ресурси;
однос према
променама;
отпори
променама.

Сажетак. Радикалне промене са којима се суочило целокупно људско друштво у другој половини XX века имале су своје реперкусије и на предузећа, намећући као императив успеха нову пословну филозофију организационог понашања и деловања. Организационе промене представљају сталне изазове за менаџере људских ресурса. Прихватање и активно учествовање у променама значајно утиче на успешност пословања предузећа и друштва у целини. Поред позитивног односа према променама, запослени осећају и испољавају и негативан однос у виду отпора променама у предузећу. Основна претпоставка од које се полази приликом спровођења процеса управљања променама и управљања људским ресурсима у савременим предузећима јесте да су људски ресурси предузећа најважнији неопипљиви пословни ресурси који имају стратешки значај за остваривање конкурентских предности.

Полазећи од ових сазнања, у раду се анализира процес стратегијског управљања променама са друштвеноекономског аспекта кроз однос према променама у предузећу. Однос према променама је анализиран како из перспективе предузећа и менаџера људских ресурса тако и из перспективе запослених радника. Сходно томе, коришћена је релевантна теоријска грађа, као и адекватна научно заснована методологија у виду метода анализе и синтезе, индукције и дедукције, компаративне и историјске методе.

Увод

Целокупно друштво се у другој половини XX века суочило са бројним изазовима које су са собом донеле различите друштвене, економске, техничко-технолошке и политичке промене у свим областима и људским делатностима. Ове промене су имале своје реперкусије и на пословне системе и предузећа, намећући као императив успеха нову пословну филозофију организационог понашања и деловања. Стратегијски приступ у управљању променама и управљању људским ресурсима добија место доминантне управљачке парадигме. „Истакнути професор Игор Ансоф, водећи ауторитет стратегијског менаџмента, истиче да су последице убрзања промена тројаке: повећање тешкоћа везаних за предвиђање проблема и благовремено реаговање на њих, потребе за повећањем брзине имплементације реаговања на промене, и потребе за флексибилним и благовременим реаговањем на изненађења, која не могу бити унапред предвиђена“ (Ђокић и Машић, 2015, стр. 113). Овакви услови пословања који се могу означити као изразито променљиви су утицали на појаву стратегијског менаџмента као новог приступа у управљању. За анализу и истраживања која су релевантна за израду овог рада, стратегијски менаџмент се посматра као својеврсни менаџмент промена.

Стратегијско управљање организационим променама у предузећу

Убрзани процеси глобализације, растућа међународна конкуренција, све брже технолошко застаревање опреме, производа и услуга, уз пливајуће девизне курсеве и раст инфлације, директно су утицали на понашање предузећа у правцу повећања брзине њихове реакције и прилагођавања захтевима променљивог тржишног окружења.

Промене представљају општи појам који се користи за означавање одређеног одступања од затеченог, тренутног стања. Промена се може

дефинисати као „процес прилагођавања организације новонасталим ситуацијама или условима. Другим речима, промена је мања или већа адаптација организације на нове услове или ситуације у самој организацији или окружењу“ (Bogdanović, 2016, стр. 12). Тодосијевић указује да је „промена релативан концепт. Када говоримо о организационој промени, ми у ствари мислимо на степен промене која се дешава, радије него претпостављање да је промена антитеза некој тобожњој стабилности. Сваки феномен је подложен промени, међутим, очигледно стабилне природе“ (Премовић, 2015, стр. 123). По мишљењу Џорџа и Џонса (George & Jones, 2002), организационе промене се односе „на промену актуелног стања једне организације у неко друго, жељено стање у циљу повећања њене ефективности“ (Премовић, 2021, стр. 83).

Посматрано кроз оптику пословне економије и менаџмента, „организационе промене можемо представити помоћу две метафоре:

- 1) *метафора мирних вода*, по којој је организација велики брод који плива мирним водама и у којој промене долазе у облику привремене олује, кратко ометајући обично мирно и предвидиво путовање;
- 2) *метафора брзача*, која види организацију као мали сплав који плива бесном реком са непрекидним брзачима. У метафори брзача, промена је очекивано и природно стање, а управљање променама непрекидан процес.

Све до касних осамдесетих година прошлог века, метафора мирних вода је релативно реално осликавала пословне ситуације са којима су се менаџери свакодневно сусретали у предузећима“ (Премовић, 2015, стр. 120–121). Међутим, у савременом постиндустријском и информатичком друштву, које Тофер назива „трећим таласом“, „изазови и промене добијају нове димензије: потребе за предузетништвом као филозофијом и праксом у менаџмент активностима, потребе за развијањем такве културе фирме, која ће омогућити системске иновације и прихватање брзих промена и потребе за изградњом адекватних стратегијских менаџмент система којима се оспособљавају фирме за предвиђање и благовремено реаговање на догађаје из свог окружења“ (Ђокић и Машић, 2015, стр. 113).

Процес управљања променама или процес менаџмента променама је потребно посматрати као сложен, вишедимензионалан друштвеноекономски и цивилизацијски процес који претпоставља ефикасно, планско и стратегијски осмишљено пословно управљање ресурсима, пре свега кроз усмеравање људских ресурса ка успешној реализацији постављених циљева предузећа.

Однос према променама и целокупан процес управљања променама спада у област која се изучава, не само у домену менаџмента људских ресурса и организационог понашања већ је ова област значајна и „у ширем друштвеном и антрополошком контексту. Доживљај промене, жеља и

потреба за мењањем, тежња да се оствари конкретан помак у неко ново стање развоја, спремност да се преузме ризик због промењеног стања, само су неки од фактора који значајно утичу на успешност пословања менаџмента и предузећа, али и друштва у целини. Прихватање и активно учествовање у променама је функција већег броја зависних величина, од којих су посебно значајне: знање, предузетнички дух, визија и позитивна свест о будућности, храброст суочавања са новим и недовољно познатим, али не и једине варијабле“ (Премовић, 2021, стр. 89). Може се рећи да „важан психолошки услов спремности за промјене јесте отвореност за новине у различитим областима“ (Labović-Globarević, 2018, стр. 88).

Основна претпоставка од које се полази приликом спровођења процеса управљања људским ресурсима у савременим предузећима јесте да су људски ресурси предузећа најзначајнији неопипљиви пословни ресурси који имају круцијалну улогу за пословање и стратешки значај у стварању конкурентских предности. Менаџери за људске ресурсе имају задатак да континуирано прате и анализирају промене и тенденције промена у интерном и екстерном окружењу са циљем правовременог и адекватног одговора предузећа. Због свих ових разлога, важан је проактиван, стратегијски приступ у управљању, подстицање креативног и иновативног размишљања и развијање предузетничког духа код запослених.

Однос људских ресурса према променама

Динамичне и сложене промене су константа времена и оне могу утицати на пословање предузећа позитивно и негативно, на директан и индиректан начин. Стратегијски приступ управљању указује на потребу активног односа предузећа према променама који одликује подстицање промена од стране самог предузећа, антиципирање и *ex ante* реаговање предузећа пре самог настанка промена, организациона клима и атмосфера у којој се стимулишу и развијају иновативност и креативност запослених и слично. Може се рећи да је основни задатак стратегијског менаџмента као менаџмента промена обезбеђивање рационалног и правовременог одговора предузећа на промене интерног и екстерног окружења које се непрекидно догађају. Због тога се стратегијске промене неретко користе као синоним за конкурентске предности и пословни успех савремених предузећа.

На увођење организационих промена утичу различити фактори. Поједини аутори указују да „пресудан утицај имају четири компоненте: људски ресурси, структура, технологија и култура“ (Drašković i Drašković, 2004, стр. 85). Ђорђевић (2005) указује да промена не настаје спонтано, сама по себи, већ да је њен настанак увек резултат личних напора, знања и мотивисаности појединаца. Он истиче четири улоге промена у предузећу.

То су: проналазач, шампион, спонзор и критичар. *Проналазач* развија нову идеју и схвата њену техничку вредност, али нема никакве могућности нити интерес да је промовише за прихватање у предузећу. *Шампион* верује у идеју и добија политичку и финансијску подршку потребну да идеје постану стварност. *Спонзор* је менаџер високог нивоа који одобрава идеју, брани је и отклања велике организационе баријере које онемогућавају њено остварење. *Критичар* спасава људе од лоших идеја, које би они могли да прихвате.

Реакција предузећа на сложене и честе промене које се дешавају у његовом екстерном окружењу би требало да буде правовремена. Међутим, оно што је још важније нарочито посматрано из перспективе стратегијског менаџмента, јесте чињеница да би предузећа требало, пре свега, да учествују у процесима иницирања, покретања и развијања одређених интерних промена као што су: реинжењеринг, реструктурирање, иницирање стратегијских промена, интеграција и аквизиција. „Правовремено реаговање је услов да организација реагује пре чињенице, то јој даје способност реакције пре изненађења, односно способност контролисаног овладавања понашањем предузећа – уопште организационог система и окружења“ (Drašković i Drašković, 2004, стр. 315). Дефинисана пословна стратегија може бити добра, реална и сврсисходна за предузеће у датом времену и тренутку доношења, међутим, сасвим је могуће да у неком будућем времену то не буде тако. Ворен Бафет (успешан инвеститор) сликовито описује: „Пазите се ’показатеља’ успешности из прошлости. Када би историјске књиге биле кључ успеха богатих, Форбсова листа 400 најбогатијих људи на планети састојала би се од библиотекара“ (Dess i dr., 2007, стр. 43). У том контексту је интересантно поменути и изјаву Артура Мартинеза (председника компаније *Sears, Roebuck and Co.*) која гласи: „Оно што је данас паун, сутра је пајалица за прашину“ (Dess i dr., 2007, стр. 43).

„Успешну организацију је данас све теже креирати инкременталним, делимичним и еволутивним променама њених појединих делова. Уместо тога, захтевају се радикалне измене свих сегмената пословања, које се означавају као организациона трансформација предузећа“ (Stojanović, 2000, стр. 30–31). „Организациона култура је препозната као моћно средство за дугорочни опстанак и развој организације“ (Kirin i dr., 2020, стр. 23). Због тога, „савремена предузећа полазе од потребе успостављања иновативне организације која је у сваком тренутку отворена за промену и способна да апсорбује промену у што краћем року у циљу очувања виталности и конкурентности на тржишту“ (Премовић, 2015, стр. 203). Како истиче Гел-Ман, „организације које желе да дугорочно преживе без периода прекида које карактеришу немири и дезоријентација морају: ’учити или се развијати на начин на који живи системи то чине’, тако да антиципирају и/или утичу на будућност, па стога њоме нису изненађене“ (Ђорђевић, 2005, стр. 261).

У савременим условима пословања, „успешним организацијама сма-трају се оне организације које континуирано креирају ново знање и примењују га на свим организационим нивоима. Појмови као што су учеће организације (*learning organization*) или организација заснована на знању (*knowledge-based organization*), односно, иновативна организација (*innovative organization*), организација која креира знање (*knowledge creating company*), све се чешће користе у савременој литератури која третира област управљања променама у организацијама и на најсликовитији начин изражавају однос најуспешнијих савремених организација и њихових менаџера према знању и образовању свих запослених“ (Premović i dr., 2012, стр. 144). Бахтијаревић Шибер дефинише учеће организације као „организације чији запослени стално уче нове ствари и примењују научено у побољшање квалитета или услуга. То је место где људи константно шире свој потенцијал да би креирали резултате које стварно желе, где се развијају нови и експанзивни модели мишљења, где је колективна аспирација ослобођена и где људи стално уче како учити заједно. То је организација која стално шири свој капацитет да би стварала своју будућност“ (Bahtijarević Šiber, 1999, стр. 717). То су организације које „активно трагају за новим решењима, како би се постојеће знање, више искористило у свим деловима организације, и труде се да се знање (информација) што пре нађе на месту, где се за то нађе највећа потреба“ (Zimanji i Štangel Šušnjar, 2005, стр. 117).

Континуирана антиципација, предвиђање и планирање понашања окружења уз унапређивање знања и компетенција запослених је, према томе, веома важна активност коју би требало да спроводи сваки савремени менаџер људских ресурса уколико жели да успешно обавља свој посао. Колико ће заиста и бити успешан, односно, колики је степен успешности спровођења промена у предузећу, могуће је утврдити преко општег критеријума успешности промена – преко степена остварености задатог циља. Овај критеријум се у пословним системима утврђује преко пет показатеља, преко тзв. „показатеља 5Е“. То су:

- 1) *ефективност* („радити праве ствари“), тј. да ли су ресурси организације (људи средства, време, простор, информације итд.) ангажовани на најбољи могући начин;
- 2) *ефикасност* („радити ствари исправно“), тј. колико су добро ресурси организације искоришћени у сврху постављених циљева;
- 3) *економичност*, схваћена пре свега кроз финансијске показатеље (трошкови и сл.);
- 4) *елегантност*, схваћена као обављање правих ствари на прави начин, тј. тачно, квалитетно, примерено, са циљем престижног освајања тржишне позиције;
- 5) *етичност*, схваћена као мера сопствене одговорности према пословним партнерима (деоничарима: купцима, добављачима,

кредиторима, кооперантима, акционарима, запосленима итд.), као и према друштвеној заједници (држави, непрофитним организацијама, међународним институцијама итд.), што све, у крајњем, одражава одговорност према самом себи (Премовић, 2021, стр. 88).

На основу претходних сазнања, може се закључити да је „прототип савремене организације симфонијски оркестар, јер се састоји од великог броја висококвалификованих музичара (извршилаца) којима управља диригент (председник) с тим да између њега и чланова оркестра, изузев прве виолине (генерални директор), не постоје посредници“ (Ђуричин и др., 2009, стр. 59). „Док су знање и креативност примарни ресурси успешних организација и појединаца, спремност за промене и управљање променама постају централни процеси развијених економија, и услов опстајања и развој савремених компетенција“ (Labović-Globarević, 2018, стр. 86). У спровођењу организационих промена је потребно да учествују све категорије запослених који се налазе на различитим радним местима и позицијама у хијерархији предузећа.

Однос менаџера према променама

Прилагођавање бројним и разноврсним променама, али првенствено њихово предвиђање, планирање, иницирање и спровођење уз стално повећање конкурентности и организационих перформанси, представљају кључне предуслове опстанка и развоја модерних предузећа. Свака нова ситуација која настаје као резултат одређене пословне промене у предузећу, намеће и потребу проналаaska адекватног одговора, односно, решења која опет утичу на настанак нове пословне промене. То је тзв. циклус промена који доноси нове проблеме, али истовремено и нове прилике, потенцијалне шансе и изазове са којима се менаџери константно сусрећу и које треба да реше на што ефикаснији и ефективнији начин.

„Менаџери морају бити способни да препознају и разумеју основне тенденције промена како би генерисали и мобилисали постојеће потенцијале за иницијацију и реализацију будућих промена“ (Премовић, 2021, стр. 93). Они морају поседовати стручност, знања, компетенције и различите трансверзалне пословне вештине које треба континуирано стицати и развијати. Уколико се однос према променама посматра из позиције планирања пословних активности, тада је потребно водити рачуна о значају тзв. *концепцијалних способности* менаџера које омогућавају да „разуме начин на који се различите функције предузећа међусобно допуњују, њихов однос према окружењу и како промене у једном делу предузећа утичу на његове остале делове. Такође, значајна је и *аналитичка умешност* или *способност* која подразумева вештину идентификовања кључних

фактора, разумевање њиховог међусобног односа, као и улога коју имају у конкретној ситуацији. То је фактички способност дијагнозе и процене која је неопходна да би се разумео проблем и да би се развио план акције. Аналитичке и концептуалне способности омогућавају менаџерима да 'гледају унапред' и да виде ширу слику односа у унутрашњем и спољашњем окружењу предузећа“ (Премовић, 2021, стр. 94).

Методолошки посматрано, разликују се два основна типа понашања и односа менаџера у односу на промене, реактивно и планско, „тако да се може говорити о:

- 1) *йроменама услед реакције* на непредвиђене и неочекиване проблеме, претње или могућности;
- 2) *йланираним йроменама*, које се заснивају на пажљиво проученим процесима промена и предвиђању будућих проблема, опасности и шанси“ (Премовић, 2021, стр. 94).

Како истичу Ђокић и Машић, „важна одговорност стратегијског менаџмента је изградња и одржавање људских ресурса тако да се интереси људи у организацији оптимизирају са интересима организације. Све ово јасно обухвата лидерство и подесну харизму извесног броја менаџера“ (Ђокић и Машић, 2015, стр. 107).

Поред одговорности за успешно пословање предузећа којим руководе, у обављању својих управљачко-организационих активности, менаџери имају и извесну друштвену одговорност. Они морају да воде рачуна о утицају и интересима интерних деоничара (запослени, акционари, власници, менаџери, синдикати) и екстерних деоничара (купци, бирачи, влада: локална и централна, добављачи, конкуренција, локална заједница, банке, институционални инвеститори, специјалне интересне групе и слично). Церто и Питер наводе четири специфична подручја друштвене одговорности менаџера, а то су: брига за потрошаче, брига за запослене, брига за животну средину и брига за друштво у најширем значењу.

Проблем спровођења организационих промена може настати и због тога што се менаџери понашају на стари начин, „што намеће закључак да рутина, тј. стари начин понашања и обављања послова, врши снажан утицај јер иако постоје рационални аргументи, али и схватање о нужности промена рутина и даље доминира. Разлог овоме, по мишљењу аутора, треба тражити у чињеници да су рутине узидане у организациону структуру која, с друге стране, подражава такво понашање и свако друго, различито обављање послова чини прилично компликовано“, због чега је потребно решење овог проблема (Тодосијевић и др., 2000, стр. 41). Основни циљ менаџера је побољшање појединачних резултата запослених и укупних пословних перформанси предузећа због чега би требало да буду мотивисани за спровођењем процеса организационих промена. Пре самог покретања процеса промена, они треба да изврше детаљну анализу како

би детектовали критичне области, пословне процесе и активности које треба мењати.

Успешни менаџери „сагледавају критичне факторе успеха, планирају како би остварили увећане вредности, примењују стратегије које ће их одвести до жељене будућности. Они су окренути будућности, користе предвиђање и планирање, а стратегијско управљање променама за њих представља посебну филозофију пословног резонувања и понашања“ (Премовић, 2021, стр. 98). Ублажавање и спречавање одређених конфликтних ситуација које се могу очекивати у предстојећем периоду представља један од специфичних циљева стратегијског управљања организационим променама. На тај начин се обезбеђује позитивна радна атмосфера, континуитет у пословању и успешно пословање на крајње променљивом тржишту.

Однос запослених према променама

Прихватање и активно учествовање запослених у променама стимулативно утиче на успешност пословања предузећа. Међутим, поред позитивног односа према променама, запослени осећају и испољавају и негативан однос у виду различитих отпора променама у предузећу. Организациона клима у предузећу може да буде таква да ствара одређени степен инерције која утиче на запослене да настоје да задрже постојеће стање и сопствени положај у предузећу. Такви организациони услови дестимулативно делују на запослене мотивишући их да се одупиру променама свог постојећег статуса желећи да задрже *status quo*, иако би промена могла да буде позитивна и корисна не само за предузеће већ и за њих лично.

Када се говори о односу запослених према променама, потребно је одговорити на нека од најважнијих питања, као што су: Који су разлози због којих запослени пружају отпор променама? Шта треба да ураде менаџери како би се отпор променама смањио и/или елиминисао? Шта могу да ураде менаџери у овим ситуацијама? и слично.

Значајан проблем са којим се менаџери свакодневно сусрећу и који морају успешно да реше јесте управо проблем везан за постојање бројних и различитих отпора радника према организационим променама. Радници пружају отпор према увођењу промена у предузећима из личних побуда и интереса различите природе. Постојање одређене врсте страха према променама је најчешћи разлог ученог отпора код запослених и негативног односа према иновацијама које доносе различите промене у предузећу. Када је у питању страх од промена, не треба пренебрегнути чињеницу да радници могу испољити, и у пракси често и испољавају, одређени страх у виду отпора променама чак и у ситуацијама када су очекивани ефекти промене позитивни за њих. Најчешћи разлози оваквог понашања су:

недовољна информисаност о суштини промене и њеним очекиваним ефектима по запослене, недовољно поверења у менаџере који спроводе промене, неадекватна организациона клима, лоши међуљудски односи у предузећу, страх од несналажења у новим околностима и лична несигурност.

Страх је најпримитивнија, филогенетски урођена емоција која је иманентна људској природи. Као такав, страх представља својеврсни одбрамбени механизам са којим се рађа сваки човек. „Предузети нови корак, изговорити нову реч – то је оно чега се људи највише плаше“, закључио је својевремено Фјодор Достојевски (Премовић, 2015, стр. 131). Менаџери имају задатак да спроводе процес управљања променама у оквиру којег значајно место заузима и управљање негативним односом запослених према променама. У овом процесу треба да рачунају на тзв. каинотофобију – на одређени степен страха запослених од промена који може умногоме да отежава и успорава, па чак и да онемогући увођење одређене организационе промене. Страх од последица промена због неизвесности и ризика је саставни део сваког процеса промена. Међутим, превелика доза тог страха може негативно да утиче и да их онемогући да се укључују у планиране процесе организационих промена. Због тога менаџери имају задатак да препознају шансе за покретање промена, али и механизме за превладавање уочених препрека и бројних страхова који онемогућавају реализацију откривених и планираних промена. Неретко се управо ова „емотивна страна“, везана за однос запослених према променама, занемарује и потцењује приликом планирања и касније спровођења организационих промена, а управо је она веома важна и често пресудна за успешан процес управљања променама у предузећу. Са друге стране, не треба ни пренаглашавати емотивну димензију код отпора запослених променама, већ је неопходно да менаџери изврше детаљну анализу људских ресурса у предузећу на бази чега би требало да стекну што реалнију слику стварног стања у предузећу. Посебно је важна детаљна анализа оних људских ресурса који ће учествовати у процесима организационих промена, од планирања, иницирања, креирања и увођења до самог спровођења и примене планираних промена.

Анализирајући процес управљања променама и однос према променама запослених у једном предузећу, Линч као репрезентативне издваја три категорије људи. То су: *сѝраѝези*, *имѝлеменѝаѝѝори* и *ѝримаѝѝи ѝромена* (Ђуричин и др., 2009, стр. 478). У категорију *сѝраѝеѝа ѝромене* спадају запослени који су надлежни за послове иницирања промена, а обично постоји и њихова одговорност за имплементирање промена. *Имѝлеменѝаѝѝори ѝромене* су појединци чија је директна одговорност везана за процесе самог спровођења и примене промена у предузећу. Сматра се да су послови које обављају имплементатори промена знатно комплекснији те стога захтевају и више вештина и знања у односу на послове који су у надлежности стратега промена. Постоји и трећа група

људи који учествују у спровођењу промена у предузећу. Њих Линч назива *примаоцима промене*. У ову категорију убрајају се запослени који су непосредни извршиоци организационих промена. Примаоци прихватају наметнуте програме промена на различит начин, зависно од природе промена и начина на који су оне презентоване у колективу. Они себе често сматрају беспомоћним у односу на управљачке процесе у предузећу и одлука које се доносе на вишим организационим нивоима. У одређеним ситуацијама које се могу окарактерисати као екстремне, примаоци промене могу да исказују своје незадовољство одређеним променама веома агресивно, што може негативно да се одрази на организациону климу и радну атмосферу у читавом предузећу, на шта аутор посебно скреће пажњу.

Менаџери примењују различите приступе и моделе у процесу управљања организационим променама и савладавању отпора запослених према увођењу промена. Једна од могућности која је на располагању менаџерима у овим процесима је примена тзв. „Модела 25–25–50“, чији је творац Џон Максвел (Maxwell, 2019). Овај модел се често назива и „Правило 25–25–50“, по коме у сваком предузећу и групи људи постоје три основне категорије; 25% је оних који желе промене и имају отворен и позитиван став према увођењу промена у предузећу; исто толико запослених у предузећу или чланова неке формалне групе има супротан, крајње негативан став и јасно испољава отпор променама, док је 50% њих неопредељено по овом питању; они су амбивалентни. У анализи карактеристика људских ресурса у предузећу, менаџери би требало посебно да се фокусирају на анализу емотивне димензије управо амбивалентне групе запослених. Циљ менаџера је да се ова група придружи групи која има крајње позитиван и отворен став према променама како би обезбедили већину и одлучујући утицај на успешност увођења организационих промена и целокупног процеса управљања променама, јер, да би се промена успешно спровела у предузећу, „потребна су изазивајућа мишљења и ставови који треба да буду отворени, поштени и експлицитни. Са баријерама се треба конфронтирати и њих елиминисати“, како истичу Тодосијевић и др. (2000, стр. 46).

На основу истраживања тзв. примера добре праксе, Левин је дошао до резултата који показују да се менаџери најчешће одлучују за примену „шест основних техника приликом управљања променама у предузећу. То су: Образовање и комуникација; Учешће; Обезбеђивање средстава и подршке; Преговори; Манипулације и преузимања; Принуде“ (Robbins & Coulter, 2004, стр. 320). У анализи праксе управљања овим процесима, уочава се да се савремени менаџери све више опредељују и за примену модела познатог под називом ADCAR², који посматра управљање променама

² ADCAR је акроним од енглеских речи: *Awareness* = свест; *Desire* = жеља; *Knowledge* = знање; *Ability* = способност; *Reinforcement* = јачање.

као сложен процес кога чини пет фаза које запослени морају успешно да реализују како би и целокупан процес увођења промена у предузећу био успешан. Процес започиње првим кораком – фазом, а то је *свесћ* запослених о потреби увођења организационих промена, затим следи *жеља* да се учествује у процесу промена и *знање* о томе на који начин ће се спроводити промена и шта треба сваки запослени да уради у том процесу. Четврта фаза је *сјосодност* да се практично примене нова знања и вештине, док је последња, пета фаза означена као *јачање*, односно, *учвршћивање* како би се промена спроводила и опстала у предузећу.

Отпори запослених према променама су, као што је речено, бројни, а њихови узроци и начини испољавања различити. Без обзира на бројне проблеме у виду отпора запослених према увођењу организационих промена, промене представљају пословну стварност на коју делују бројне унутрашње и спољашње снаге које утичу на менаџере ограничавајући њихов маневарски простор деловања. Висока нестабилност, неизвесност и промене окружења захтевају, како упозоравају Нелсон и Квик (Nelson & Quick, 2003), адекватан организациони одговор, али и људе у тим организацијама (Премовић, 2021, стр. 104). Креативност и иновативност, спремност за промене, адекватно практично коришћење новостечених знања и компетенција, због тога постају кључна обележја и пожељне квалификације које се очекују и све више траже од људских ресурса у савременим предузећима и учећим организацијама.

Закључак

Прилагођавање бројним и разноврсним променама, али и њихово иницирање, креирање и правовремено увођење, уз стално повећање конкурентности и побољшање пословних перформанси, представља основну претпоставку не само развоја савремених предузећа већ суштински њиховог опстанка на динамичном тржишту данашњице. Кључну улогу у управљању организационим променама и савладавању различитих отпора запослених према променама имају менаџери људских ресурса. Поред прихватања и активног учествовања у променама од стране запослених, што позитивно утиче на успешност пословања предузећа, менаџери се суочавају и са негативним односом запослених према увођењу промена. Управо из тих разлога, значајне активности у оквиру управљања организационим променама менаџери предузимају у тежњи да смање и неутралишу негативно дејство различитих отпора према променама запослених у предузећима. Да би могли успешно да одговоре овим изазовима, они морају да примењују стратегијски, проактивни приступ процесу управљања променама и свим пословним ресурсима, а посебно људским ресурсима.

На темељу претходних сазнања може се констатовати да савремени менаџери људских ресурса морају да развијају способности антиципације и предвиђања основних тенденција промена у окружењу, али и потенцијалне отпоре променама запослених у предузећу са циљем генерисања и мобилисања потенцијала за примену промена и тиме, индиректно, утицати на остваривање конкурентских предности предузећа. Они треба стално да унапређују не само своја лична знања, компетенције и различите трансверзалне вештине већ и свих запослених у предузећу. Имајући у виду пословни амбијент у којем послују модерна предузећа, као и специфичности људских ресурса и њиховог односа према променама, намеће се закључак да је задатак савремених менаџера људских ресурса, посебно у сфери управљања организационим променама, веома важан и комплексан због чега је функција менаџера људских ресурса све траженија и све плаћенија. Речи Драгоша Калајића, објављене између корица *Кодекса соларној рега*, „Не тужи се на тежину задатка мисије, јер је та тежина процена твојих вредности и могућности“ (Калајић, 2015 стр. 28), можда на најсликовитији начин могу да говоре у прилог оваквог закључка аутора овог рада.

Литература

- Ђокић, Н. и Машић, Б. (2015). *Основи менаџмента и стратегије*. Приштина – Косовска Митровица: Економски факултет Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици.
- Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). *Менаџмент и стратегија*. Четврто, прерађено и допуњено издање. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
- Калајић, Д. (2005). *Кодекс соларној рега*. Београд: Никола Пашић.
- Премовић, Ј. (2015). *Људски ресурси као стратешки њојенцијал одрживој туристичкој развоја Србије* (одбрањена докторска дисертација). Крагујевац: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Премовић, Ј. (2021). *Менаџмент људских ресурса у туристичким предузећима*. Београд: Економски институт.
- Bogdanović, D. (2016). *Upravljanje promenama*. Bor: Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data status.
- Drašković, V. i Drašković, M. (2004). *Strategijski menadžment sa primjenom u pomorstvu*. Kotor: Fakultet za pomorstvo.
- Ђорђевић, В. (2005). *Strategijski menadžment*. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment; Izdavački centar za industrijski menadžment plus.
- George, J. & Jones, G. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Addison Wesley Longman.

- Kirin, S., Gavrić, G., Kirin, S. (2020). Organizational Culture in Serbia in Relation to the Characteristics of Organization – Empirical Research. *Industrija*, 48 (4), 23–45.
- Labović-Globarević, V. (2018). Spremnost za promjene – nove kompetencije za društvo znanja. *Sociološka luča*, XII/2, 85–91.
- Maxwell, J. (2019). The 25-50-25 Principle of Change. Преузето са: <https://www.john-maxwell.com/blog/the-25-50-25-principle-of-change/>
- Nelson, D. & Quick, J. (2003). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Mason, OH: Thompson South-Western.
- Premović, J., Arsić, Lj., Boljević, A. (2012). Učeće organizacije kao rezultat menadžerske revolucije. *Tehnika*, 62/1, 141–146.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004). *Menadžment*. Beograd: Data status.
- Stojanović, V. (2000). Organizaciono učenje u funkciji transformacije preduzeća. *Poslovna politika*, 29/1, 30–33.
- Todosijević, R., Bobera, D., Boljević, A. (2000). Uticaj kulture firme na menadžment strategijskih promena. *Strategijski menadžment*, 3/2000, 38–46.
- Zimanji, V. i Štangl Šušnjar, G. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet.

Jelena Đ. PREMOVIĆ

Institute of Economic Sciences, Belgrade

Socio-Economic Aspects of Organizational Change Management

Summary

Radical changes faced by human society in the second half of the twentieth century had their repercussions on enterprises, imposing a new business philosophy of organizational behaviour and action as an imperative for success. The strategic approach in change management and human resource (HR) management has taken the place of the dominant management paradigm. It emphasizes the importance of the active attitude of the enterprises towards changes, which implies the processes of anticipating, initiating, creating, and introducing new changes in the daily business life of the enterprises. The organizational changes represent constant challenges for HR managers, too. Acceptance and active participation in changes significantly affects the business success of the enterprises and society as a whole. In addition to a positive attitude towards change, employees feel and show a negative attitude in the form of resistance to the organizational change. Therefore, managers face a very serious problem on a daily basis, how to overcome various resistances to changes in employees. The basic assumption that is made when implementing the

process of change management and HR management in modern enterprises is that the human resources of the enterprises are the most important intangible business resources which have strategic importance for achieving competitive advantages. Based on this knowledge, the paper analyses the process of change management and the relationship to change. The attitude towards change is analysed both from the perspective of the enterprises, HR managers, and from the perspective of employees. For that purpose, relevant theoretical material was used, as well as adequate scientifically based methodology in the form of methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative and historical methods.

Based on the conducted research, it can be concluded that HR managers play a key role in managing organizational change and overcoming various employee resistances to change. That is the reason why they must be able to recognize and understand the basic tendencies of change and potential resistance of employees in order to generate and mobilize the available potentials for initiating and realizing future changes.

Keywords: organizational changes; change management; strategic management; human resources; attitude towards changes; resistance to changes.



Овај чланак је објављен и дистрибуира се под лиценцом *Creative Commons ауторство-некомерцијално 4.0 међународна* (CC BY-NC 4.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

This paper is published and distributed under the terms and conditions of the *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* license (CC BY-NC 4.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).