

Originalni naučni rad

UDK 342.726-058.64-057.16

DOI 10.7251/SVR1612103Z

STAVOVI ZAPOSLENIH I OTPOR PREMA PROMJENAMA

Prof. dr Slobodan S. Župljanin¹

Doc. dr Vaso Arsenović²

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Apstrakt: Upravljanje promjenama u preduzeću znači upravljanje tehnološko-inovacionim procesom kroz planiranje, organizovanje i usmjeravanje ljudskih i kapitalnih resursa prema uspješnom kreiraju novog znanja, generisanju ideja usmjerenih na nove ili poboljšane proizvode, proizvodne procese i usluge, razvoju ovih ideja i prenošenju ideja u proizvodnju, distribuciju i upotrebu.

Procesu organizacionih promjena imanentno je pružanje otpora tim promjenama. Ti otpori su razumljivi, ako se ima u vidu da organizaciona promjena za nosioce otpora, odnosno za pojedince i radne grupe, može značiti gubitak dotadašnje pozicije, moći vlasti i autoriteta, čime se rijetko neko miri.

Pošto je otpor promjenama isključivo vezan za pojedince ili radne grupe, onda je pridobijanje ljudi za promjene najvažniji zadatak menadžera u cijelokupnom poslu upravljanja organizacionim promjenama. Opstanak preduzeća zavisi od odnosa organizacije prema promjenama, a zaposleni bi trebalo da budu motivisani i da uživaju u kreativnim idejama i akcijama. Cilj ovog rada je da istraži mogućnosti menadžera u kreiraju stavova zaposlenih koji će doprinijeti stvaranju pozitivnog odnosa prema određenim promjenama.

Ključne riječi: *stavovi, zaposleni, otpor, promjene.*

UVOD

Procesi upravljanja preduzećima današnjice bremeniti su brojnim problemima koje su sa sobom donijeli procesi globalizacije. Mnoge kompanije, bilo da su domaće, bilo međunarodne, trpe snažne uticaje na globalnom planu. Želja za multipliciranjem kapitala dovela je do toga da danas ne postoji ni jedna tržišna niša, koja, na određeni način nije pod uticajem globalnih kompanija.

¹ Doktor ekonomskih nauka, profesor ekonomije, proprektor za nastavu NUBL, e-mail: slobodan.zupljanin@nubl.org

² Profesor ekonomije, e-mail: vaso.arsenovic@nubl.org

U teoriji su razvijeni određeni kriteriji i kategorije pomoću kojih određujemo stepen uključenosti neke kompanije na globalnom planu. U tom smislu govori se o: domaćim, međunarodnim, multinacionalnim i transnacionalnim ili svjetskim organizacijama, pri čemu domaće organizacije predstavljaju najmanji, a transnacionalne ili svjetske organizacije najveći stepen međunarodne uključenosti.

Neovisno od toga o kom se stepenu uključenosti radi, stavovi zaposlenih i otpori prema promjenama predstavljaju grupu izuzetno značajnih uticajnih faktora. U ovom radu će se posebno elaborirati uticaj zaposlenih na stvaranje otpora prema promjenama i uticaj otpora prema promjenama na uspješnost poslovanja organizacija.

ODNOS PREMA PROMJENAMA

Zaoštrena međunarodna konkurenca prirodno nameće inovacije kao ključni izazov i nužan preduslov uspješnosti preduzeća. Inovacije i inovativna strategija su takođe odgovor i način da se obezbedi, ojača i učvrsti konkurenčka snaga. Savremena preduzeća treba da gaje kulturu i klimu koja će ohrabrvati komunikaciju i podsticati osamostaljivanje i razvoj pojedinaca i preduzeća u kreiranju adekvatnog organizacionog ciklusa određenih inovacija.³

Invencija predstavlja prvu fazu u stvaralačkom procesu, to je faza u kojoj započinje proces iznalaženja novih načina usmjeravanja, regulacija i upravljanja. U invenciji kao procesu nastaje neko novo saznanje, zamisao ili ideja kako se može na racionalniji način ovladati nekom prirodnom ili vještačkom strukturon, kao i kako se postojeće stanje može poboljšati ili prilagoditi novim zahtjevima, ili trendovima.⁴

Inventivnost se može smatrati dijelom organizacione klime, odnosno kulture koja unapređuje inovacije i performanse i ne bi trebalo da bude ograničena onima koji direktno utiču na inovacije. Prosvećene organizacije upravo podstiču razvoj inovativnosti i takvo postupanje se naziva kreativna klima. Ova investicija možda ne može odmah da utiče na uspjeh određenog programa inoviranja, ali se zato stvaraju uslovi koji će doprinijeti daljem razvoju organizacije i indirektno će se povećati uticaj inovativnosti na uspješnost poslovanja. Prava vrijednost invencije se ispoljava tek kada se transformiše u inovaciju koja nastaje daljom razradom osnovne ideje koja znači primjenu, upotrebu i korišćenje, i to je proces kojim se invencija prenosi u praksu.

Samim tim, upravljanje promjenama u preduzeću znači upravljanje tehničko-inovacionim procesom kroz planiranje, organizovanje i usmjeravanje ljudskih i kapitalnih resursa prema uspješnom kreiranju novog

³ Swann, P., Birke, D. (2005). *How do Creativity and Design Enhance Business Performance?* Nottingham University Business School.

⁴ Vučenović, V. (2004). *Šampionski menadžment*, Obrazovni informator, Beograd.

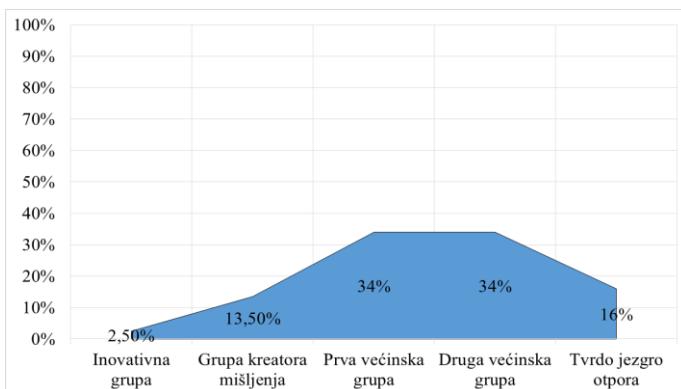
znanja, generisanju ideja usmjerenih na nove ili poboljšane proizvode, proizvodne procese i usluge, razvoju ovih ideja i prenošenju ideja u proizvodnju, distribuciju i upotrebu. Menadžeri preduzeća bi trebalo da se potruđe da svi zaposleni budu u stalnom kontaktu radi uzajamnog intelektualnog podsticaja, da ponude obrazovanje i obuku u cilju stručnog usavršavanja, kao i da zadrže stav koji omogućava nepristrasan i liberalan pogled na svijet.

Kao što je prethodno rečeno, procesu vršenju organizacionih promjena imanentno je pružanje otpora tim promjenama. Ti otpori su razumljivi, ako se ima u vidu da organizaciona promjena za nosioce otpora, odnosno za pojedince i određene radne grupe, može značiti gubitak dotadašnje pozicije, moći vlasti i autoriteta, čime se rijetko neko miri. Niko nije spreman mijenjati sigurnu sadašnjost za neizvjesnu budućnost. Iako je otpor promjenama uobičajena pojava kod svih ljudi, ipak, postoje izvjesne razlike kod različitih ljudi, a one su posljedica vrste i nivoa obrazovanja, zanimaњa, kulture, tradicije i sl.

Pošto je otpor promjenama isključivo vezan za pojedince ili radne grupe, onda je pridobijanje ljudi za promjene najvažniji zadatak menadžera u cijelokupnom poslu upravljanja organizacionim promjenama. Opstanak preduzeća zavisi od odnosa organizacije prema promjenama, a zaposleni bi trebalo da budu motivisani i da uživaju u kreativnim idejama i akcijama, međutim, u pogledu reakcije na inovacije zaposleni se dijele u pet grupa:⁵

- inovatori,
- kreatori mišljenja,
- prva većinska grupa,
- druga većinska grupa i
- tvrdo jezgro.

Slika 1: Stavovi zaposlenih prema inovacijama



Izvor: Kreacija autora na osnovu Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menedžment, Mate, Zagreb.

⁵ Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menedžment, Mate, Zagreb.

Rukovodstvo predstavlja inicijatora za uvođenje inovacija i treba odlučno da radi na tome da dobije podršku zaposlenih i da istovremeno ostvaruju ciljeve inovacija. Ne postoji nijedna inovacija koja ne nailazi na otpor. Ljudi se obično naviknu na rutinu i opiru inovacijama koje uključuju neizvjesnost i nesigurnost. Otpor prema inovacijama progresivno raste od prve do pете grupe i stoga menadžment treba da počne sa planovima inovacija tamo gdje je otpor najslabiji.

Glavni izvor opiranja inovacijama jeste nedostatak informacija, nesposobnost da se prekine sa ustaljenom praksom, apatija, neodlučnost, nedostatak povjerenja, kao i zabrinutost i frustracija zbog odloženog uspjeha. Da bi otklonili ovaj otpor, menadžeri mogu da pruže zaposlenima potrebne informacije i pomognu im da shvate nužnost predloženih promjena u narednom periodu.

Inovativno nastrojene grupe ljudi u okviru kompanija su same po sebi motivisane, tako da pozitivno reaguju na informacije koje stižu od menadžmenta i predstavljaju dodatni izvor kreativnih ideja. Kada kreatori mišljenja uspješno obave svoj dio posla u vezi sa uvođenjem inovacija, ostali zaposleni će biti kooperativniji.⁶

Oni koji imaju relativno progresivna shvatanja, sačinjavaju prvu većinsku grupu koja će raditi na inovacijama. Njihov uspjeh će podstići ostale da se pridruže drugoj većinskoj grupi. Svaka organizacija ima tvrdi jezgro koje se opire inovacijama. Najviši menadžment treba da koristi sva moguća sredstva za ubjedivanje, uključujući pružanje informacija, obrazovanje i predstavljanje akcionih planova. Oni takođe treba da budu strpljivi i da sačekaju dok konzervativci ne budu spremni za djelovanje. Program inovacija sprovodi se samo onda kada je u njega uspješno uključeno svih pet grupa. Proces uključivanja cijele kompanije naziva se ciklusom inovacija. Kada se inovacije uvode u relativno brzim ciklusima, organizacije se mogu nazvati inovativnim.

Kultura fleksibilnih organizacija koje kontinuirano sprovode proces učenja, podrazumijeva takav odnos u kojem se od svih očekuje da pruže informacije i prenesu znanja drugima. Samo ovakva preduzeća, sa liderima na čelu, mogu biti usmjerena ka uspjehu. Zapravo, možemo zaključiti da ulazimo u novu eru vođenja organizacija i novu eru kontinuiranog učenja, koja ima nekoliko osnovnih ideja:⁷

- stvaranje baze znanja primjenjive na tržištu,
- prisustvo lidera koji žele da razmjenjuju znanja na svim nivoima u organizaciji,
- energični i motivisani ljudi,

⁶ Robbins S. P. (1996). *Bitni elementi organizacionog ponašanja*, MATE. Zagreb.

⁷ Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2010). *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, Univerzitet Singidunum Beograd.

- liderski tim ima isti sistem vrijednosti kao i pogled na razvoj sljedbenika i njihovu motivisanost,
- u organizaciji postoje i formalni i neformalni mehanizmi koji pokreću organizaciju kao sistem, a ne samo neke njene dijelove,
- tehnologija i digitalna komunikacija u osnovi predstavljaju važnu komponentu,
- arhitektura organizacije detaljno je planirana kako bi omogućila uspješnost kroz razvoj liderstva.

Nesigurnost je jedan od razloga pružanja otpora promjenama, jer ljudi ne znaju šta će promjene njima lično donijeti ili oduzeti. Mogući socijalni gubici potenciraju otpor organizacionim promjenama, jer te promjene mogu narušiti ranije ustavljene socijalne odnose. Na primjer, ako preduzeće uvede novu smjenu, to narušava dotadašnje socijalne odnose, jer se odnosi nadređenosti i podređenosti mijenjaju. Određeni ljudi su radili zajedno u jednoj smjeni, možda zajedno i putovali na posao, sada su razmješteni u dvije smjene.

Ekonomski gubici kao izvor otpora na promjene, javljaju se kod onih pojedinaca koji su zbog promjena u organizaciji ostali bez posla, jer se nisu mogli adaptirati na potrebe i zahtjeve novog radnog mjeseta. Na primjer, organizacione promjene uslijed uvođenja novih tehnologija lakše podnose mladi ljudi, dok stariji pružaju otpor zbog očekivanih ekonomskih gubitaka. Određene smetnje, odnosno neprilike predstavljaju onaj izvor otpora na promjene koji se javlja kao posljedica potreba za dodatnim znanjima, odnosno učenjem, kako bi se savladale promjene. Promjene u organizaciji često traže od zaposlenih da savladaju nove tehnike i procedure, što se postiže dodatnim obrazovanjem, a na koje oni nisu spremni, pa radije pružaju otpor promjenama.

Neodobravanje kontrole je reakcija na promjene od strane zaposlenih koji su svjesni da, nakon organizacionih promjena, neće imati kontrolu nad nekim poslovima koji su do tada imali. Udržena opozicija predstavlja skupinu ljudi pogodjenih promjenama, koji se povezuju da bi bili jači u svom nastupu prema menadžmentu. Opasnost od gubitka uticaja predstavlja izvor otpora promjenama svih onih struktura u organizaciji koje smatraju da će nakon organizacionih promjena izgubiti dotadašnju moć i uticaj, koje su posjedovali.

Kada menadžeri provode promjene u organizaciji, bez obzira na to što od promjena očekuju veću efikasnost, efektivnost i uspješnost, moraju voditi računa da promjene izazivaju kod zaposlenih stres, odnosno stresna stanja, količina, odnosno nivo stresa ovisi o vrsti promjena koje se provode, kao i o posljedicama koje promjene izazivaju kod zaposlenih. Stres može biti tako naglašen u organizaciji da eliminira sve ono pozitivno što bi promjena trebala donijeti. Pošto se stres može širiti u organizaciji na one zaposlene koji nisu tako podložni stresu, veoma je važno da menadžment, koji provodi promjene, efikasno upravlja stresom i svodi ga na poželjnju mjeru.

Izvođenje probnih promjena doprinosi smanjivanju otpora na promjene. Za vrijeme tog probnog razdoblja, zaposleni žive s promjenom, na nju se privikavaju, prije nego što se donese konačna odluka o njenom prihvatanju ili neprihvatanju. Jedan od načina lakšeg prihvatanja promjena jeste i podržavanje participacije zaposlenih. Ako zaposleni zajedno s menadžmentom učestvuju u pripremi promjena, oni će bez problema i prihvati tu promjenu. Garancije protiv gubitka zaposlenja takođe predstavljaju jedan način smanjivanja otpora promjenama. Zaposleni se boje promjena baš zbog toga da ne izgube posao.

Otpor na promjene će se smanjiti ako menadžment provodi samo potrebne promjene. One promjene bez kojih je nemoguće zamisliti buduće poslovanje organizacije naići će na podršku zaposlenih, a promjene radi promjena, koje su posljedice želje menadžmenta da stalno nešto mijenja, neće naići na podršku. U podržavanju organizacionih promjena veoma je važan faktor izgrađenog povjerenja koje menadžment treba da uživa kod zaposlenih. Ako menadžer uživa glas čovjeka koji je uvjek imao korektne odnose sa saradnicima, tj. čovjeka kojeg saradnici zbog njegove ličnosti a priori podržavaju, neće imati problema da pridobije saradnike za promjene. Prisila i prinuda je jedan od načina smanjivanja otpora na promjene, ali se to koristi u krajnjoj nuždi ako su svi drugi načini iscrpljeni i nisu dali očekivane rezultate.

Ukoliko menadžer želi provesti promjene, on mora među zaposlenima stvoriti klimu nezadovoljstva sa sadašnjim stanjem. To je prvi korak koji vodi prema uspješnoj promjeni. Sudjelovanje u promjeni je drugi korak ka uspješnoj promjeni. Menadžer mora uključiti zaposlene u proces promjena kako bi ih na taj način motivisao za njihovo provođenje. Nagrađivanje zaposlenih za željeno ponašanje je jedan od vidova motivisanja. Četvrti korak sastoji se u tome da se ljudima da dovoljno vremena da se oslobole sadašnjeg stanja. Svaka promjena ostavlja određeni osjećaj praznine, izgubljenosti i neugode, zbog čega joj se ljudi opiru. Menadžeri moraju računati s takvom psihološkom reakcijom zaposlenih i ostaviti im dovoljno vremena da prihvate novo i prestanu žaliti za starim.

Prvi i najvažniji korak u upravljanju prelazom iz sadašnjeg (tekućeg) u buduće stanje je razvijanje jasne slike buduće organizacije kod zaposlenih. Ljudi prirodno pružaju otpor na promjene ako ne znaju šta ih očekuje u budućnosti. Drugi korak u upravljanju prelazom uključuje utvrđivanje ključnih tačaka uticaja. Pošto se organizaciona struktura preduzeća sastoji od određenih komponenti, potrebno je prepoznati ključne komponente, te ne njih uticati kako bi se promjenilo ponašanje organizacije u prelazu. Posljednji korak u upravljanju određenim prelazom je razvijanje i uspostava mehanizma povratne veze. Menadžer koji upravlja prelazom, morao bi u svakoj fazi prelaza, imati povratne informacije o tome kako teče proces provođenja promjena. To je korisno zato što menadžer na bazi tih informacija obavlja korekcije, a ujedno i prati dinamiku provođenja određenih promjena.

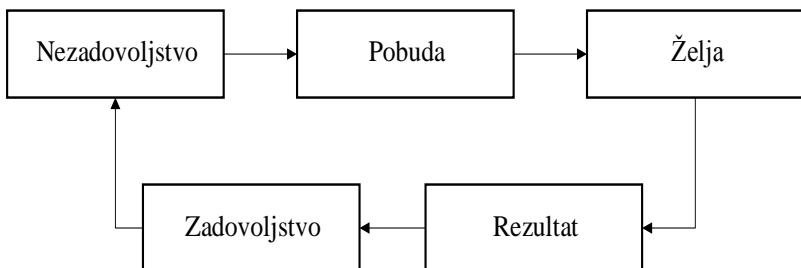
Uspjeh provođenja promjena u organizaciji, u velikoj mjeri će ovisiti o osiguranju podrške, ključnih, moćnih pojedinaca i skupina. Uspjeh određenih promjena ovisi i o načinu iskorišćavanja vođa za poticanje energije za promjene kod ostalih zaposlenih u preduzeću. Vođa može svojim ponašanjem, odnosom prema promjenama, nagradivanjem saradnika i na druge načine, potaknuti svoje saradnike da podrže promjene. U stvaranju energije za promjenu, značajnu ulogu mogu odigrati upotreba simbola i jezika. Vješti govor, simboli, mogu tako psihološki djelovati na zaposlene da im daju neku dodatnu energiju i uvjeriti ih u korisnost i potrebu provođenja promjena. Posljednji i ne manje je važan korak u oblikovanju politike dinamike promjena jeste potreba da se u cijelu dinamiku promjena ugradi stabilnost.⁸

Na ovaj način je omogućeno prilagodavanje stalnim promjenama koje dolaze iz okruženja tako da nastaju virtuelne i informativne organizacije koje permanentno uče i koje se mijenjaju. Postoji veliki broj uspješnih primjera reinženjeringa u kompanijama razvijenih zemalja, a ova tehnika je postala sastavni dio strategija uspješnih kompanija, ili onih koje namjejavaju da ostanu i postanu uspješne.

MOTIVISANJE ZAPOSLENIH ZA PRIHVATANJE PROMJENA

Motivacija se definiše kao skup stavova i vrijednosti koje utiču na osobu da se ponaša na specifičan i ciljano određen način, tj. kao proces od početka spoznaje određene potrebe, shvatanja njene svrshodnosti, neophodnosti, pa sve do njenog zadovoljenja. Motivi su, dakle, unutrašnja pokretačka snaga čovjeka koja podstiče, određuje i usmjerava njegovo ponašanje. U osnovi svakog motivisanog ponašanja nalazi se određena potreba, koje čovjek postaje svjestan i čijem zadovoljenju teži tako da proces motivacije polazi od određenih potreba i usmjerava ih prema nekim konkretnim ciljevima.

Slika 2: Ciklus motivacije



Izvor: Kreacija autora prema Beck, R.C. (2003). Motivacija: teorija i načela. Naklada Slap, Jastrebarsko.

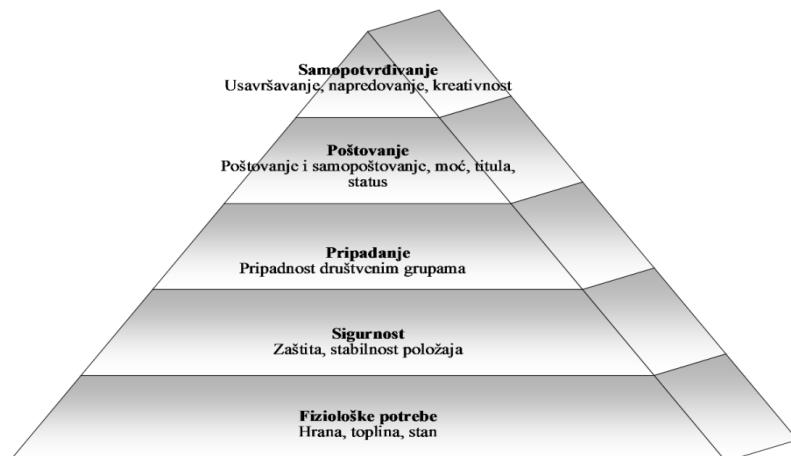
⁸ Vukmirović, N. (2005). *Inovacije i preduzetnički intelidžens u funkciji razvoja korporativnog preduzetništva*, Industrija, Banja Luka, str. 2-3.

Postoji veliki broj motiva, raznovrsnih po karakteru, intenzitetu, trajnosti, značaju, mogućnosti i načinu zadovoljavanja, a samim tim i različite podjele i sistematizacije motiva. Abraham Maslow je ponudio teoriju po kojoj su ljudske potrebe, motivi, svrstani u pet nivoa, od nižih – osnovnih, ka višim, kao slojevi piramide.⁹

Prvu i najnižu grupu potreba čine osnovne fiziološke potrebe, prirodne potrebe čovjeka bez čijeg zadovoljenja bi bila ugrožena njegova biološka egzistencija, san, hrana, vazduh, voda i sl. Druga grupa su potrebe za sigurnošću. Pošto zadovolji fiziološke potrebe, čovjek želi da bude siguran u poslu, u porodici, u društvu (zaposlenje, plata, status, ugled itd.). Treću grupu čine društvene potrebe. To su potrebe za ljubavlju u smislu potrebe za pripadanjem i privrženošću. Čovjek je društveno biće. Zbog toga, pošto zadovolji potrebe biološke egzistencije i potrebe za sigurnošću, dolaze do izražaja potrebe za pripadanjem grupama, komuniciranjem, druženjem, ljubavlju prema članovima porodice.

Četvrtu grupu čine ego-potrebe. One se dijele na dvije podgrupe: interne egopotrebe i eksterne ego-potrebe. Interna ego-potreba je čovjekova potreba za samopoštovanjem, za samopouzdanjem, za osjećanjem lične vrijednosti. To je lično vrednovanje samog sebe nezavisno od drugih. Eksterna ego-potreba je čovjekova potreba da ga poštuju i cijene drugi. To je potreba za određenim statusom u grupi, odnosno za reputacijom u očima drugih, i ove potrebe nastaju tek pošto su zadovoljene biološke potrebe, za sigurnošću i društvene potrebe. Međutim, kada jednom nastanu, ove potrebe za poštivanjem samog sebe i od drugih, nastavljaju se i održavaju.

Slika 3. Hjерархија мотива



Izvor: izrada autora prema Beck, R.C. (2003). Motivacija: teorija i načela. Naklada Slap. Jastrebarsko

⁹ Beck, R. C. (2003). Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko

Zadovoljenje ovih potreba mobiliše čovjeka, dovodi do osjećanja samopouzdanja, osjećanja da je čovjek potreban i koristan svijetu. Isto tako, nezadovoljenje ovih potreba demobiliše ličnosti, stvara osjećanje inferiornosti, slabosti, bespomoćnosti, suvišnosti i nepotrebnosti. Posljednju, petu najvišu kategoriju čine razvojne potrebe za samopotvrđivanjem koje dolaze do izražaja tek onda pošto se zadovolje sve četiri grupe prethodnih potreba. Suština ovih potreba sastoji se u mogućnosti dokazivanja određene ličnosti sa svim njenim kvalitetima i sposobnostima. Drugim riječima, to su čovjekove potrebe da se razvija kao ličnost i da se izrazi, da ostvari svoje sposobnosti.¹⁰

Robins ističe da motivaciju čine tri vrste odnosa i tri vrste očekivanja: odnos između uloženih napora i ostvarenih rezultata, odnos između ostvarenih rezultata i nagradjivanja i odnos između nagrade i ličnih ciljeva.

Slika 4: Motivacija kao odnos napora i rezultata



Izvor: Izrada autora na osnovu Robbins S. P. (1996). Bitni elementi organizacionog ponašanja, MATE. Zagreb

Savremene organizacije su veoma složene i u njima rade ljudi koji se razlikuju po radnom iskustvu, godinama života, polu, obrazovanju i dr. Ti isti ljudi u organizacijama rade na različitim mjestima, poslovima, sa različitim željama i ciljevima. Ta različitost zahtijeva kombinovanje više rješenja da bi se došlo do onog koje će u stvarnim uslovima najviše doprinijeti povećanju motivacije zaposlenih i njihovoј spremnosti da prihvate promjenu kao realnost koja će doprinijeti ostvarenju ciljeva zaposlenih i organizacije.

POSLOVNA ETIKA I MORAL

Etika je grana filozofije morala koja se bavi moralnim sudovima, standardima i pravilima ponašanja. Etika predstavlja disciplinu koja ispituje ciljeve i smisao moralnih htijenja, temeljne kriterije za vrednovanje moralnih radnji, a etičkom normom ili standardima se propisuju principi i moral primjereni obrasci ponašanja (etički kodeks) koji podstiče puno

¹⁰ Petković, M., Jovanović, M. (2002). *Organizaciono ponašanje - novi koncept vođenja preduzeća*, Megatrend. Beograd, str. 105

razumijevanje i prihvaćanje osnovnih načela prihvaćenog moralno primjenjrenog ponašanja, te u osnovi stimuliše njihova primjena u specifičnom kontekstu poslovanja.

Različite kulture mogu imati različite standarde o pravom i krivom ponašanju tako da postoje dva suprotstavljeni etički pogleda, relevantna kada razmatramo globalne etike, kulturni relativizam i kulturni univerzalizam. Kulturni relativizam je vjerovanje da ono što je pravo ili krivo zavisi o kulturi zemlje gdje se posluje. Neko djelovanje može se smatrati prihvatljivim u jednoj kulturi, ali je prilično neprihvatljivo u drugoj. Nasuprot tome, univerzalizam je vjerovanje da postoje opšti zajednički poslovni standardi i načela koji su prihvaćeni diljem svijeta.¹¹ Izgrađen koncept etičkog djelovanja je preduslov društveno odgovornog djelovanja menadžera i zaposlenih tako da je neophodno istaći bitne faktore koji utiču na njeno oblikovanje i etičko ponašanje unutar konkretne organizacije.

Uporedo sa postojanjem etičkog sistema u preduzeću postoji i kompleks društvene odgovornosti kao veoma širok pojam za koji još uvijek ne postoji jedinstveno shvatanje niti postoji spisak aktivnosti i oblasti koje sadrži. Ipak zajednički predmet interesovanja je pozitivan uticaj preduzeća na društvo te uloga privrede u održivom razvoju. Društvenu odgovornost preduzeća možemo definisati kao skup aktivnosti preduzeća usmjerenih ka ispunjavanju pravnih obaveza definisanih zakonom i ugovorima, ali i aktivnosti kojima preduzeće ispunjava obaveze, koje ne proističu iz formalno-pravnog okvira, kao što su ulaganje u razvoj ljudskog kapitala, zaštita životne sredine i unapređenje odnosa sa svim interesnim grupama¹².

Poslovna etika i moral značajno utiču na razvijanje stavova zaposlenih po svim pitanjima života i rada preduzeća, pa tako i na izgradnju odnosa zaposlenih prema promjenama. Tako u savremenim uslovima poslovanja promjene su stalne, snažne, dinamične, ponekad i veoma radikalne. Ne može se govoriti o ignorisanju promjena, naprotiv, one se moraju prihvati kao realnost, i to dvostruko: kao stalna opasnost i prijetnja poslovanju preduzeća, ali, i kao stalna prilika za poboljšanje poslovanja. Poslovna etika i moral moraju djelovati tako da kod zaposlenih razvijaju veoma izražen osjećaj za potrebu razumijevanja promjena i formiranje takvih stavova koji će promjene u potpunosti uvažiti, blagovremeno ih identifikovati kao opasnost ili kao priliku, pa na osnovu procjene kreirati takva rješenja koja će na najbolji mogući način (optimalan način) iskoristiti promjenu i stvoriti vidljivu korist i za preduzeće i za zaposlene.

Ovako shvaćena promjena može biti prihvatljiva i za zaposlene i za sve ostale stakeholders preduzeća. Pravilnom izgradnjom poslovne etike i razvijanjem poslovnog morala koji na jednak način tretira interes zapo-

¹¹ Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

¹² Diamond, Dž., Bein, B. (2001). *Poslovna etika*, Klio, Novi Sad

slenih i interese organizacije doći će i do stalnog jačanja svijesti o potrebi društveno odgovornog i društveno osjetljivog poslovanja preduzeća u kome će interesi svih zainteresovanih strana biti realno ostvarivi.

Slika 5: Formiranje poslovne etike preduzeća



Izvor: Kreacija autora na osnovu Diamond, Dž., Bein, B. (2001)
Poslovna etika. Klio. Novi Sad

Ranija definicija djeli društvenu odgovornost preduzeća na dvije dimenzije: internu i eksternu. Interna dimenzija uključuje upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost radnika na radnom mjestu, te upravljanje promjenama. Eksterna dimenzija obuhvata razvoj lokalne zajednice, unapređenje odnosa sa poslovnim partnerima, dobavljačima i kupcima, zaštitu ljudskih prava i zaštitu životne sredine.

Noviji pojam, sličan društvenoj odgovornosti, je pojam društvena osjetljivost, što pojednostavljeno znači sposobnost poslovnog sistema, odnosno njegovog menadžmenta, da poveže svoje djelovanje i politiku s društvenim okruženjem na način koji koristi i njemu i društvu. Glavna razlika između društvene odgovornosti i društvene osjetljivosti je u tome da društvena osjetljivost podrazumijeva akcije kojima organizacija reaguje na šire okruženje i načine tih reakcija.¹³

U tom smislu preduzeće mora uticati na ljude, zajednicu i društvo kako bi obavljalo svoj posao, stvaralo ekonomski dobra i usluge, tj. mora dati svoj osnovni doprinos kvantiteti života – ekonomskim dobrima i uslugama, kao i kvaliteti života – fizičkom, ljudskom i društvenom okruženju savremenog čovjeka i savremene zajednice.

¹³ Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menedžment*, Mate, Zagreb, str. 66-67.

Društvena odgovornost je uticaj koji društvo ima na menadžere i koji ih potiče da poštuju i štite interes drugih grupa kao svoje. Na osnovu toga je korporativna društvena odgovornost, tj. odgovornost preduzeća u cijelini, sastavljena od četiri vrste odgovornosti.¹⁴

Prvi nivo je ekomska odgovornost kao rezultat osnovne funkcije poslovanja, tj. ostvarenja profita. Ova odgovornost se smatra primarnom jer bez finansijskih vrijednosti i rezultata druge aktivnosti kompanije postaju besmislene. Tako niko u društvu ne očekuje da neko preduzeće besplatno dijeli svoje proizvode ili vrši usluge ispod realne cijene, ali očekuje da se ovaj vid odgovornosti poštuje primjenjujući i neke druge vidove odgovornosti, a ne u trci za profitom po svaku cijenu.

Zakonske odgovornosti su naredni nivo i, kao i ekomske, ne dovode se u pitanje. Zakonski propisi se moraju poštovati i poslovanje se mora prilagodjavati zakonskoj regulativi. Zakon određuje minimum koji se očekuje od naših aktivnosti u svakom pogledu, pa tako i u poslovnom. Naredni stepenik su etičke odgovornosti koje u sebi sadrže zakone ne samo pravne već i etičke, moralne prirode. U poslovanju, kao i u svakodnevnom životu, često se susrećemo sa situacijama koje nisu zakonski neregularne ali etički nisu prihvatljive.

Slika 6: Nivoi društvene odgovornosti



Izvor: Kreacija autora na osnovu Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000) Menadžment, Želnid, Beograd

¹⁴ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 84-105.

Na samom vrhu piramide su filantropske odgovornosti kao nešto što nije propisano zakonima, njihovo neispunjavanje se ne kosi sa moralnim standardima poslovne etike, ali kompanije ih se pridržavaju i promovišu svoju dobru volju i blagostanje šire društvene zajednice. Uglavnom su to različite donacije, programi raznovrsne pomoći lokalnoj ili globalnoj zajednici na različite načine.

Svako preduzeće ima iste oblike ispoljavanja društvene odgovornosti, i to prema svojim zaposlenima, prema potrošačima, prema vlasnicima i prema društvu u cjelini. Od svih zaposlenih se očekuje da poštuju i rade u skladu sa zakonima i propisima koji se odnose na njih. Pored poštovanja zakona i propisa, od svih zaposlenih se očekuje da svoje dužnosti obavljaju sa integritetom i na profesionalan način kada rade sa kupcima, dobavljačima, vladinim tijelima ili drugim partnerima.

PROMJENE I PROCES ODLUČIVANJA

Odlučivanje podrazumijeva rješavanje različitih problema koji se javljaju u upravljanju, a proces donošenja i sprovodenja odluka podrazumijeva primjenu daleko složenijih procedura koje uključuju: postavljanje ciljeva, sakupljanje određenih informacija, izvještavanje i tumačenje podataka, formulaciju opcija, planiranje i programiranje, odlučivanje, izražavanje politike i primjenu politike, nadgledanje i procjenu, modifikaciju odluka, čuvanje i korišćenje podataka.

Okruženje u kome donosilac odluke djeluje je u pravilu izuzetno kompleksno i dinamično, bremenito brojnim promjenama. Osnovni razlog te složenosti leži u činjenici što je izuzetno teško razumjeti prirodu i okolnosti odigravanja faktora koji utiču na sve alternative odlučivanja za posmatrani problem. Ti faktori mogu biti ekonomski, kulturno-istički, institucionalni, socijalni, tehnički i faktori okruženja. Intenzitet uticaja na pojedine poslovne odluke ovisi kako od značaja odluke tako i od vremena i uslova u kojima se odluka donosi.

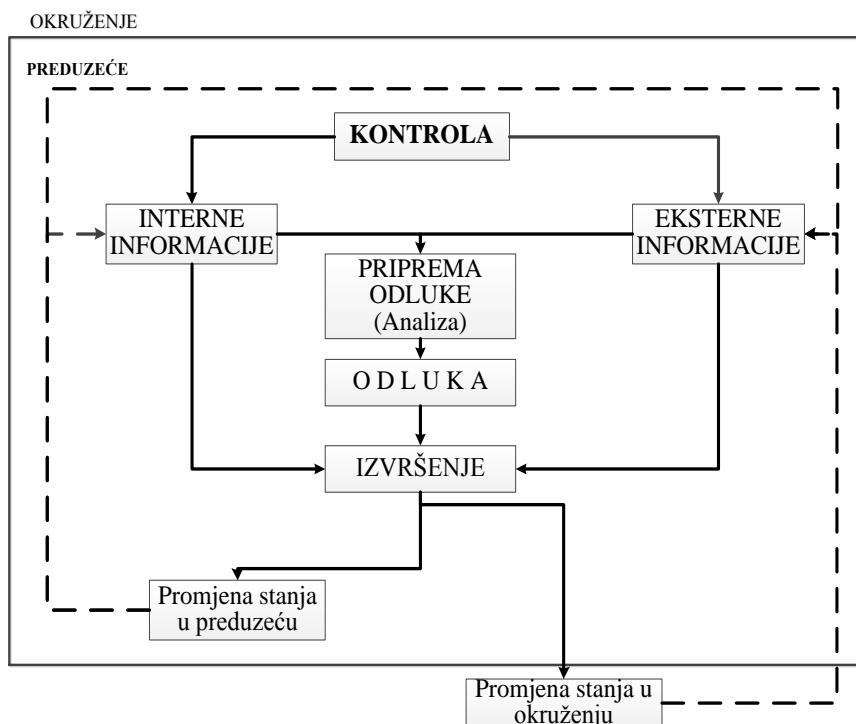
Osnovno pitanje koje se nameće u procesu odlučivanja jeste pronađenje procedura za izbor odluka koje imaju za cilj željeno rješenje, uz mogućnost selekcije i izdvajanja najprihvatljivije alternative, kojom će se na najbolji mogući način odgovoriti na promjenu koja dolazi iz okruženja. Osnovni preduslovi za kvalitetno donošenje odluka su saznanje za neophodnost donošenja odluke i raspoloživo vrijeme. Menadžeri moraju pristupiti krajnje oprezno procesu odlučivanja i pri tome sagledati sve raspoložive parametre, kako bi vrijeme donošenja skratio maksimalno, bili efikasni i kako ne bi odluke donosili nepromišljeno.

Da bi proces odlučivanja bio kvalitetan, a donesene odluke relevantne, menadžeri moraju imati na raspolaganju dovoljan broj kvalitetnih podataka i relevantnih informacija.

Upravljanje poslovnim procesima unutar organizacionih jedinica i integralno upravljanje na nivou preduzeća – kompanije smatra se jednim od najzahtjevnijih i najsloženijih zadataka menadžera. U osnovi potrebno odlučivanje se dijeli na: intuitivno, odlučivanje na osnovu prosuđivanja, i racionalno odlučivanje.¹⁵

U različitim situacijama, menadžeri će biti prinuđeni da donose odluke na različite načine, uz manje ili više poznatih podataka i činjenica, uz konsultovanje manje ili više saradnika. Kako god taj proces tako i u ma kakvim okolnostima se odvijao, on mora biti usmjeren na pronalaženje adekvatnog odgovora na promjenu koja dolazi iz okruženja preduzeća. Taj odgovor, formalizovan u vidu odluke treba zadovoljiti osnovni zahtjev svake odluke, a to je da odluka bude blagovremena, da kvalitetno rješava nastali problem i da je u interesu zaposlenih i svih drugih zainteresovanih. Taj posao nije ni malo lak i zato zahtijeva izuzetna znanja i sposobnosti, ali, i izuzetan napor menadžera koji pronalazi i kreira dobro rješenje.

Slika 7: Značaj informacija u procesu odlučivanja



Izvor: Kreacija autora prema Drucker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment*, Novi Sad: Adižes

¹⁵ Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Podgorica

ZAKLJUČAK

Kroz provedeno istraživanje i iznesene elaboracije stanja može se sa sigurnošću zaključiti da su promjene koje dolaze iz okruženja najveća prijetnja, ali, istovremeno i najveća prilika za brojna preduzeća koja posluju na globalnom planu.

Proces organizacionih promjena, skoro uvijek, prati određeni stepen otpora. Ti otpori su razumljivi ako imamo na umu činjenicu da zaposleni, u principu, nisu potpuno spremni mijenjati sigurnu sadašnjost za neizvjesnu budućnost o kojoj ništa ne znaju.

Otpor promjenama isključivo je vezan za pojedince i/ili radne grupe, pa je pridobijanje zaposlenih za promjene najvažniji zadatak menadžera u cjelokupnom poslu upravljanja organizacionim promjenama.

Menadžeri preduzeća trebaju stvoriti uslove da zaposleni budu u stalnom međusobnom kontaktu radi uzajamnog intelektualnog podsticanja, razvijanja poslovne etike i morala i stvaranja pozitivnih stavova prema promjenama, kroz razne vidove obrazovanja i obuke, stručnog usavršavanja, koji će dovesti do stvaranja nepristrasnog i liberalnog pogleda na svijet promjena.

ATTITUDES OF EMPLOYEES AND RESISTANCE TO CHANGE

Professor Slobodan S. Župljanin PhD, Vaso Arsenović PhD

Abstract: Change management in the enterprise means managing technological innovation processes through planning, organizing and directing the human and capital resources toward successful creation of new knowledge, ideas aimed at generating new or improved products, processes and services, the development of these ideas and the transmission of ideas into production, distribution, and manual.

The process of organizational change is immanent to resist these changes. These resistances are understandable, if one takes into account that organizational change for holders of resistance, and for individuals and workgroups, it can mean the loss of his old positions of power and authority of government, which is rarely anyone at peace.

Since the resistance to change solely related to individuals or workgroups, then winning people to change the most important task of a manager in the overall business management of organizational change. The survival of the company depends on the relationship of the organization to change, and employees should be motivated and enjoy the creative ideas and actions. The goal of this paper is to explore the possibilities of managers in developing attitudes of employees who will contribute to creating a positive attitude towards change.

Keywords: attitudes, employee resistance changes.

LITERATURA

1. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
2. Diamond, Dž., Bein, B. (2001). *Poslovna etika*, Klio, Novi Sad.
3. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2010). *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurenatske prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

4. Petković, M., Jovanović, M. (2002). *Organizaciono ponašanje - novi koncept vođenja preduzeća*, Megatrend, Beograd.
5. Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
6. Robbins S. P. (1996). *Bitni elementi organizacionog ponašanja*, MATE, Zagreb.
7. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Menadžment*, Želnid, Beograd.
8. Swann, P., Birke, D. (2005). *How do Creativity and Design Enhance Business Performance?* University Business School, Nottingham.
9. Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Podgorica.
10. Vučenović, V. (2004). *Šampionski menadžment*, Obrazovni informator, Beograd.
11. Vukmirović, N. (2005). *Inovacije i preduzetnički intelidžens u funkciji razvoja korporativnog preduzetništva*, Industrija, Banja Luka.
12. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menedžment*, Mate, Zagreb.