



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ



ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА

# РАЗВОЈ ЉУДСКОГ КАПИТАЛА У ФУНКЦИЈИ СМАЊЕЊА ОТПОРА ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Менторка:  
Проф. Др Лепосава Грубић-Нешић

Кандидат:  
Стеван Перовић

Нови Сад, 2022. године



UNIVERZITET U NOVOM SADU



FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA

# HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE FUNCTION OF REDUCING RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE

Doctoral Dissertation

Supervisor:  
Prof. dr Leposava Grubić-Nešić

Candidate:  
Stevan Perović

Novi Sad, 2022

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА<sup>1</sup>

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Стеван Перовић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	Др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад
Наслов рада:	Развој људског капитала у функцији смањења отпора организационим променама
Језик публикације (писмо):	Српски (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница 154 Поглавља 8 Референци 186 Табела 75 Слика 17 Графикона 10 Прилога 4
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Људски ресурси и комуникација
Кључне речи / предметна одредница:	Развој људског капитала, организационе промене, отпор променама, црте личности
Резиме на језику рада:	Циљ ове дисертације јесте анализа организационих и индивидуалних фактора који утичу на појаву отпора организационим променама. Резултати указују да постоји корелација између датих фактора, те је на основу резултата развијен нов модел развоја људског капитала са циљем смањења отпора организационим променама.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: проф. др Илија Тосић, професор емеритус, ФТН, УНС Члан: проф. др Биљана Ђуришић Бојановић, редовни професор, Филозофски Факултет, Универзитет у Београду Члан: проф. др Биљана Ратковић Његован, редовни професор, ФТН, УНС Члан: проф др. Славица Митровић Вељковић, ФТН, УНС Члан: проф др. Ивана Катић, ванредни професор, ФТН, УНС Ментор: проф др. Лепосава Грубић Нешић, ред. професор, ФТН, УНС
Напомена:	

<sup>1</sup> Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не кориче се са тезом.

**KEY WORD DOCUMENTATION<sup>2</sup>**

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Stevan Perović
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Dr Leposava Grubić-Nešić, full profesor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Thesis title:	Human capital development in the function of reducing resistance to organizational change
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages 154 Chapters 8 References 186 Tables 75 Illustrations 17 Graphs 10 Appendices 4
Scientific field:	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific subfield (scientific discipline):	Human Resources and Communication
Subject, Key words:	Human capital development, organizational change, resistance to change, personality traits
Abstract in English language:	The main goal of this dissertation is to analyze organizational and individual factors that influence resistance to organizational change. The results show that there is a correlation of those factors, and based on the results, a new model of developing human capital developed with the goal to reduce resistance to organizational changes.
Accepted on Scientific Board on:	
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Prof. dr Ilija Ćosić, emeritus professor, FTN, UNS Member: Prof. dr Biljana Đurišić Bojanović, full prof., Faculty of Philosophy, University of Belgrade Member: Prof. dr Biljana Ratković Njegovan, full prof., FTN, UNS Member: Prof. dr Slavica Mitrović Veljković, full prof., FTN, UNS Member: Prof. dr Ivana Katić, prof., FTN, UNS Supervisor: Prof. dr Leposava Grubić Nešić, full prof., FTN, UNS
Note:	

<sup>2</sup> The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

56 – Statement on the authority,

5B – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

## Sadržaj

<b>Lista tabela</b> .....	<b>i</b>
<b>Lista grafikona i slika</b> .....	<b>iii</b>
<b>Rezime</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Zahvalnica</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Uvodna razmatranja</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Značaj istraživanja upravljanja organizacionim promenama</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Predmet, zadaci i ciljevi istraživanja</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 Ciljevi istraživanja .....	10
1.2.2 Hipoteze istraživanja .....	10
1.2.3 Organizacija i tok istraživanja .....	14
<b>2. Teorijski okvir istraživanja</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Upravljanje organizacionim promenama u širem kontekstu industrijskog inženjerstva</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Istorija i definicija industrijskog inženjerstva .....	16
<b>2.2 Upravljanje organizacionim promenama</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 Organizacioni kapacitet za promene .....	22
<b>2.3 Otpor zaposlenih prema promenama</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 Percepcije promene .....	25
2.3.2 Otpor prema promenama .....	27
2.3.3 Prevažilaženje otpora promenama .....	31
<b>2.4 Modeli upravljanja promena</b> .....	<b>35</b>
2.4.1 Levinov trofazni model upravljanja promenama .....	35
2.4.2 Koterov model promene .....	36
2.4.3 ADKAR model promene.....	38
2.4.4 McKinsey 7-S model .....	40
2.4.5 Nadler-Tushman model kongruencije .....	41
2.4.6 Ostali modeli upravljanja promenama .....	43
2.4.7 Potreba za novim modelom .....	46
<b>2.5 Ljudski kapital</b> .....	<b>47</b>
2.5.1 Menadžment ljudskih resursa .....	48
<b>2.6 Individualni kontekst otpora promenama</b> .....	<b>50</b>
<b>2.7 Petofaktorski model ličnosti</b> .....	<b>53</b>
2.7.1 Leksički pristup .....	54
2.7.2 Elementi petofaktorskog modela .....	56
2.7.3 Otpor zaposlenih prema promenama i individualne karakteristike .....	58
<b>3 Metodologija istraživanja</b> .....	<b>61</b>
<b>3.1 Uzorak</b> .....	<b>61</b>
<b>3.2 Merni instrumenti</b> .....	<b>68</b>

<b>3.3 Adaptacija upitnika .....</b>	<b>69</b>
3.3.1 Upitnik otpora prema promenama .....	69
3.3.2 Organizacioni kapacitet za promenu .....	73
<b>3.4 Pouzdanost upitnika.....</b>	<b>76</b>
<b>3.5 Deskriptivna statistika dimenzija skala .....</b>	<b>78</b>
<b>4 Rezultati istraživanja .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Provera hipoteza .....</b>	<b>80</b>
4.1.1 H1: Kvalitet ljudskog kapitala je povezan sa postojanjem otpora promenama zaposlenih u organizaciji .....	80
4.1.2 H2: Personalne karakteristike zaposlenih definisane kroz Big Five model crta ličnosti povezane su sa odnosom prema poslu zaposlenih u organizaciji .....	85
4.1.3 H3: Odnos prema poslu zaposlenih u organizacijama povezan je sa otporom prema promenama .	86
<b>4.2 Uticaj socio-demografskih varijabli.....</b>	<b>92</b>
4.2.1 Pol.....	92
4.2.2 Obrazovanje .....	94
4.2.3 Starost .....	98
4.2.4 Veličina preduzeća .....	102
4.2.5 Tip preduzeća .....	106
4.2.6 Pozicija.....	109
<b>5. Razvoj novog modela upravljanja ljudskim kapitalom .....</b>	<b>113</b>
<b>6. Zaključna razmatranja .....</b>	<b>117</b>
6.1 Naučni doprinos disertacije i praktična primena .....	117
6.2 Ograničenja trenutnog istraživanja i dalji tokovi istraživanja .....	118
6.2.1 Geografska validacija sprovedenog istraživanja .....	118
6.2.2 Proširivanje individualnih faktora.....	118
6.2.3 Proširivanje organizacionih faktora .....	119
6.2.4 Diverzifikacija metodologije .....	119
<b>7. Reference .....</b>	<b>120</b>
<b>8. Prilozi .....</b>	<b>135</b>
Prilog 1: Demografski upitnik .....	135
Prilog 2: Big Five upitnik – 20 stavki .....	136
Prilog 3: Organizational Change Capacity upitnik .....	142
Prilog 4: Resistance to Change upitnik.....	150

## Lista tabela

Tabela 1 Paradoksi za lidere i organizacije u 21. veku (Tetenbaum, 1998)	18
Tabela 2 Uloge u organizacionim promenama (Cawsey et al, 2011)	21
Tabela 3 Oblici ponašanja osoba nespremnih na promene	22
Tabela 4 Oblici ponašanja osoba spremnih na promene	22
Tabela 5 Osam komponenti organizacionog kapaciteta za promene	23
Tabela 6 Organizacione i individualne posledice i podrška promenama (Cawsey et al, 2011)	27
Tabela 7 Odnos zaposlenih prema promenama	33
Tabela 8 Faze ADKAR modela (Boca, 2013)	39
Tabela 9 Fitovi komponenti Nadler Tushman modela	42
Tabela 10 Bir i Spektorovih 6 koraka upravljanja promenama	44
Tabela 11 Prikaz četvorofaznog modela (Bullock & Batten, 1984)	45
Tabela 12 Pol uzorka u istraživanju	61
Tabela 13 Struktura uzroka u odnosu na obrazovanje ispitanika	62
Tabela 14 Struktura uzorka prema starosti ispitanika	63
Tabela 15 Struktura preduzeća prema osnovnoj delatnosti u kojoj zaposleni radi	64
Tabela 16 Struktura uzorka prema tipu preduzeća u kome radi zaposleni	65
Tabela 17 Struktura uzorka prema veličini preduzeća u kome zaposleni radi	66
Tabela 18 Struktura uzorka prema poziciji zaposlenog	66
Tabela 19 Prikaz indeksa podesnosti predloženog modela	71
Tabela 20 Prikaz indeksa podesnosti novog predloženog modela za otpor prema promenama	73
Tabela 21 Prikaz indeksa podesnosti predloženog modela za organizacioni kapacitet za promene	75
Tabela 22 Pouzdanost dimenzija upitnika osobina ličnosti	76
Tabela 23 Pouzdanost dimenzija upitnika organizacionog kapaciteta za promenu	76
Tabela 24 Pouzdanost dimenzija upitnika otpora prema promenama	77
Tabela 25 Deskriptivna statistika dimenzija osobina ličnosti	78
Tabela 26 Deskriptivna statistika dimenzija upitnika organizacionog kapaciteta za promenu	79
Tabela 27 Deskriptivna statistika dimenzija upitnika otpora prema promenama	79
Tabela 28 Povezanosti između kvaliteta ljudskog kapitala i različitih otpora prema promenama	81
Tabela 29 Regresioni model i značajnost – traženje rutine	82
Tabela 30 Parcijalni doprinosi prediktora – traženje rutine	82
Tabela 31 Regresioni model i značajnost – emocionalna reakcija	82
Tabela 32 Parcijalni doprinosi prediktora – emocionalna reakcija	83
Tabela 33 Regresioni model i značajnost – kratkoročni fokus	83
Tabela 34 Parcijalni doprinosi prediktora – kratkoročni fokus	84
Tabela 35 Regresioni model i značajnost- kognitivna rigidnost	84
Tabela 36 Parcijalni doprinosi prediktora- kognitivna rigidnost	84
Tabela 37 Povezanost osobina ličnosti i odnosa prema poslu	86
Tabela 38 Povezanost odnosa prema poslu i otpora prema promenama	87
Tabela 39 Regresioni model i značajnost- traženje rutine	88
Tabela 40 Parcijalni doprinosi prediktora- traženje rutine	88
Tabela 41 Regresioni model i značajnost- emocionalna reakcija	89
Tabela 42 Parcijalni doprinosi prediktora- emocionalna reakcija	89
Tabela 43 Regresioni model i značajnost- kratkoročni fokus	90
Tabela 44 Parcijalni doprinosi prediktora- kratkoročni fokus	90
Tabela 45 Regresioni model i značajnost- kognitivna rigidnost	91
Tabela 46 Parcijalni doprinosi prediktora- kognitivna rigidnost	91
Tabela 47 Razlike između muškaraca i žena u izraženosti osobina ličnosti	92
Tabela 48 Razlike između muškaraca i žena u izraženosti percepcije o organizacionim kapacitetima za promenu	93
Tabela 49 Razlike između muškaraca i žena u izraženosti otpora ka promenama	94
Tabela 50 Struktura uzorka ispitanika prema stepenu obrazovanja – transformacija varijable	94
Tabela 51 Razlike između ispitanika različitog obrazovanja u izraženosti osobina ličnosti – opšti model ANOVA	95

Tabela 52 Integrupno poređenje dimenzije ličnosti Otvorenost	96
Tabela 53 Razlike između ispitanika različitog obrazovanja u izraženosti percipiranih organizacionih kapaciteta – opšti model ANOVA	97
Tabela 54 Integrupno poređenje varijabli - Pouzdano liderstvo, Uključenost srednjeg menadžmenta i Sposobnost pokretača promena	97
Tabela 55 Razlike između ispitanika različitog obrazovanja u izraženosti percipiranih organizacionih kapaciteta – opšti model ANOVA	98
Tabela 56 Struktura uzorka ispitanika prema starosti ispitanika – transformacija varijable	98
Tabela 57 Razlike između ispitanika različite starosti u izraženosti osobina ličnosti– opšti model ANOVA	99
Tabela 58 Integrupno poređenje dimenzije ličnosti Ekstraverzija u odnosu na starosne kategorije ispitanika	100
Tabela 59 Razlike između ispitanika različite starosti u izraženosti percipiranih organizacionih kapaciteta za promenu - opšti model ANOVA	100
Tabela 60 Razlike između ispitanika različite starosti u izraženosti otpora prema promenama kod zaposlenih – opšti model ANOVA	101
Tabela 61 Intergrupno poređenje starosnih kategorija u izraženosti varijable otpor prema promenama – Kognitivna rigidnost	101
Tabela 62 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različite veličine u izraženosti osobina ličnosti - opšti model ANOVA	102
Tabela 63 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različite veličine u izraženosti osobina ličnosti - opšti model ANOVA	103
Tabela 64 Intergrupno poređenje dimenzija organizacionih kapaciteta u odnosu na veličini preduzeća u kojoj ispitanici rade	105
Tabela 65 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različite veličine u izraženosti otpora prema promenama - opšti model ANOVA	106
Tabela 66 Intergrupno poređenje otpora prema promenama - Kognitivna rigidnost u odnosu na veličinu preduzeća u kojoj ispitanici rade	106
Tabela 67 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različitog tipa u dimenzija ličnosti zaposlenih - opšti model ANOVA	107
Tabela 68 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različitog tipa u izraženosti organizacionog kapaciteta prema promenama - opšti model ANOVA	108
Tabela 69 Intergrupno poređenje kategorija različitog tipa vlasništva preduzeća u odnosu na organizacioni kapacitet prema promenama	108
Tabela 70 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različitog tipa u izraženosti otpora prema promenama - opšti model ANOVA	109
Tabela 71 Struktura uzorka prema poziciji ispitanika – transformisana varijabla	110
Tabela 72 Utvrđivanje razlika u izraženosti dimenzija ličnosti u odnosu na poziciju zaposlenih u preduzeću	110
Tabela 73 Utvrđivanje razlika u izraženosti percepcije zaposlenih o organizacionim kapacitetima za promenu u odnosu na poziciju zaposlenih u preduzeću	111
Tabela 74 Utvrđivanje razlika u izraženosti otpora prema promenama u odnosu na poziciju zaposlenih u preduzeću	112
Tabela 75 Faktori sa potvrđenom korelacijom	114



## Lista grafikona i slika

Grafikon 1 Grafički prikaz strukture uzorka u odnosu na pol ispitanika	61
Grafikon 2 Grafički prikaz strukture uzorka u odnosu na obrazovanje ispitanika	62
Grafikon 3 Grafički prikaz strukture uzorka prema starosti ispitanika	63
Grafikon 4 Grafički prikaz strukture uzorka prema osnovnoj delatnosti preduzeća u kojoj zaposleni radi	64
Grafikon 5 Grafički prikaz strukture uzorka prema tipu preduzeća u kome zaposleni radi	65
Grafikon 6 Grafički prikaz strukture uzorka prema veličini preduzeća u kome radi zaposleni	66
Grafikon 7 Grafički prikaz strukture uzorka prema poziciji zaposlenog	67
Grafikon 8 Struktura uzorka ispitanika prema stepenu obrazovanja – transformacija varijable	95
Grafikon 9 Struktura uzorka ispitanika prema starosti ispitanika – transformacija varijable	99
Grafikon 10 Struktura uzorka prema poziciji ispitanika – transformisana varijabla	110
Slika 1 Grafički prikaz varijabli istraživanja	11
Slika 2 Grafički prikaz odnosa varijabli H1	11
Slika 3 Grafički prikaz varijabli H2	12
Slika 4 Grafički prikaz varijabli H3	13
Slika 5 Dijagram toka istraživanja u okviru disertacije	14
Slika 6 Grafički prikaz formule percepcije	25
Slika 7 Prošireni prikaz formule percepcije	26
Slika 8 Grafički prikaz Levinovog modela	36
Slika 9 Grafički prikaz Koterovog modela	38
Slika 10 Grafički prikaz McKinsey 7S modela (Waterman, 1980)	41
Slika 11 Model kongruencije za organizacionu analizu (Nadler & Tushman, 1980)	43
Slika 12 Kognitivne sheme pri promenama (George & Jones, 2001)	50
Slika 13 Big Five model	56
Slika 14 Predloženi model upitnika otpora prema promenama	70
Slika 15 Predloženi model upitnika otpora prema promenama bez stavki niskog zasićenja	72
Slika 16 Predloženi model upitnika organizacionih kapaciteta za promene	74
Slika 17 Novi model razvoja ljudskog kapitala sa ciljem smanjenja otpora prema organizacionim promenama	115

## Rezime

Kako bi organizacije ostvarile ili zadržale kompetitivnost na tržištu, one moraju da se prilagođavaju novonastalim situacijama kroz organizacione promene. Upravljanje organizacionim promenama zahteva multidisciplinarni pristup i posmatranje promena na individualnom i organizacionom nivou. Kroz disertaciju, organizacioni nivo posmatra se kroz organizacioni kapacitet za promene, dok se na individualnom nivou posmatra kvalitet ljudskog kapitala operacionalizovan kroz Big Five crte ličnosti. Otpor prema promenama predstavlja glavni faktor koji doprinosi neuspehu promena, te je upravo otpor uzet kao zavisna varijabla u ovom istraživanju. Sprovedeno je kvantitativno anketno istraživanje na zaposlenima u Republici Srbiji, dok je uzorak statistički značajan kako bi se doneli zaključci o tome koji individualni i organizacioni aspekti utiču na pojavu organizacionih promena. Podaci su detaljno analizirani kroz različite statističke metode: uzorak je opisan kroz deskriptivnu statistiku, adaptacija upitnika urađena je kroz analizu zasićenja faktora i fitovanja faktora ( $h^2$ , CFI- indeks komparativnog fitovanja; RMSEA- kvadrati koren prosečne kvadrirane greške aproksimacija; NFI- normirani indeks podesnosti). Pouzdanost testova procenjena je kroz Kronbahovu alfu. Za proveru hipoteza korištena je Pirsonova korelacija, regresioni modeli i analiza parcijalnih doprinosa prediktora. Istraživanje je pokazalo da postoji statistički značajna korelacija između pojedinih faktora i na osnovu rezultata razvijen je novi model upravljanja ljudskim kapitalom sa ciljem smanjenja otpora prema organizacionim promenama.

Ključne reči: organizacione promene, otpor prema promenama, organizacioni kapacitet za promene, razvoj ljudskog kapitala, Big Five

## Abstract

For organizations to achieve or maintain competitiveness in the market, they have to adjust to new situations through organizational change. Managing organizational change requires a multidisciplinary approach and observing changes at the individual and organizational levels. Through this dissertation, the organizational level is observed through the organizational capacity for change, while the individual level is observed through the quality of human capital operationalized through the Big Five personality traits. Resistance to change represents the main factor that contributes to changes failing, therefore resistance is taken as a dependent variable in this research. The quantitative survey research was conducted in the Republic of Serbia, while the sample is statistically significant to draw conclusions about which individual and organizational aspects influence resistance to change. Data has been analyzed in detail through different statistical methods: the sample has been described through descriptive statistics, questionnaire adaptation was done through factorial saturation and factor fits ( $h^2$ , CFI- comparative fit index; RMSEA- root mean square error of approximation; NFI- normed fit index). The reliability of the tests has been evaluated through Chronbach's alpha. To test the hypotheses, Pearson's correlation, regression models and the analysis of partial predictor contributions were used. The research has shown there is a statistically significant correlation between certain factors and based on the results, a new model has been developed for human capital development with the goal of reducing resistance to organizational change.

Key words: organizational change, resistance to change, organizational capacity for change, human capital development, Big Five

## Zahvalnica

Još daleke 2010, kao student osnovnih studija na Fakultetu Tehničkih Nauka, menadžment ljudskih resursa me je zaintrigirao zahvaljujući predavanjima prof. dr Leposave Grubić-Nešić. Pre 12 godina, nisam ni mogao da zamislim da ću da se nađem u poziciji da jednog dana pišem disertaciju iz upravljanja promenama pod njenim mentorstvom, te da ću da razvijem divnu i ispunjujuću karijeru u ljudskim resursima- ne postoje te reči kojima mogu u potpunosti da izrazim zahvalnost profesorki, ali svakako ću pokušati: profesorka, hvala Vam na ovom divnom iskustvu, što ste prepoznali moje talente i motivisali me da pronađem svoj put u HRu.

Zahvaljujem se i cenjenoj komisiji, a posebno predsedniku prof. dr Iliji Ćosiću, čiji su komentari tokom kvalifikacionog ispita usmerili ovu disertaciju u pravom smeru.

Veliku zahvalnost dugujem i mojim HR koleginicama i prijateljicama Meredith, Juliani i Sanji, kao i Brianu, Maddy, Micah i Gregu koji su me podržavali tokom ovih godina da izdržim vrlo zahtevan tempo i na poslu i na doktorskim studijama. Ogromno hvala dugujem Jovani i Ivi, koje su bile tu i motivisale me svaki put kada krenem da sumnjam u sebe.

Hvala mojim saputnicama (ili bolje reći sapatnicama) Dunji i Dariji, mojim prijateljima Goci, Tamari, Nikoli, Biljani, Nemanji, Gaboru, Milici, Milani, Neveni i Tijani na svojoj pažnji i razumevanju.

Najlepšu zahvalnicu ostavljam za kraj- da nije bilo moje porodice, ne bih bio to što jesam- hvala mami, tati i sestri, koji su me naučili sve što znam o životu. Iako još nije naučila da čita u vreme objavljivanja teze, moram se zahvaliti i nećaki Emi čiji su me osmesi motivisali tokom pisanja ove disertacije.

Ovu disertaciju posvećujem budućim naraštajima naučnika i naučnica koji će doći i koji će nastaviti tu gde sam stao, jer je u nauci najvažnije nastaviti istraživati i unapređivati.

# 1. Uvodna razmatranja

## 1.1 Značaj istraživanja upravljanja organizacionim promenama

Kako bi organizacije ostale kompetitivne u savremenom poslovnom okruženju, one moraju da se prilagođavaju tržištu i prolaze kontinualan proces promena. Uspeh organizacije zavisi od znanja, iskustva i kreativnosti svojih zaposlenih i u 21. veku akcenat se stavlja na kontinualno učenje, istraživanje i razvoj (Urbancova, 2013). Shodno tome, organizacije treba da se fokusiraju na razvoj ljudskog kapitala i strateški pristup upravljanju ljudskim resursima kako bi zadovoljile potrebe tržišta. Ova tematika je kompleksna i zahteva interdisciplinarni pristup kako bi se holistički sagledali svi aspekti koji doprinose unapređenju kompetitivnosti organizacije.

Upravljanje i razvoj ljudskog kapitala obuhvata sisteme i pravila koji utiču na ponašanje, performanse i stavove zaposlenih. Osnovni zadatak upravljanja ljudskim kapitalom jeste da osnaži zaposlene kako bi bili što bolje osposobljeni da budu kompetitivni, te ih podrži u tome kroz organizovane aktivnosti upravljanja ljudskim resursima poput regrutacije, obuke, ocene uspešnosti na radu, materijalne i nematerijalne motivacije i podrške u odlučivanju (Witasari & Gustomo, 2020). Kroz efikasno i efektivno upravljanje ljudskim kapitalom, organizacija može da poveća svoju fleksibilnost i mogućnost da se prilagodi novonastalim situacijama i zahtevima tržišta na kom posluju.

Kako bi organizacije bile fleksibilnije i mogle da se prilagode promenama, treba ih posmatrati kroz prizmu organizacionog kapaciteta za promene, koji se može definisati kao kombinacija menadžerskih i organizacionih sposobnosti da se brže i efikasnije prilagode promenama od svoje konkurencije. (Judge & Douglas, 2009). Kapacitet za promene obuhvata sposobnost organizacije da stvori rešenja koja odgovaraju na razvoj okruženja (eksterni kontekst), razvoj organizacije (interni kontekst), te da sprovede ta rešenja kroz proces organizacione promene (Soparnot, 2011).

Da bi organizacione promene bile prihvaćene, potrebno je staviti poseban akcenat na odnos zaposlenih prema organizacionim promenama, koji se može ispoljavati na različite načine: predanost organizacionoj promeni, otpor prema promeni, cinizam

prema promeni. Brojna istraživanja dovode kvalitet upravljanja promenama u vezu sa odnosom zaposlenima prema organizacionim promenama, samim tim i ishodima promene, međutim zbog manjka doslednosti u korišćenju mernih instrumenata i preklapanja u dizajnu tih istraživanja, ne možemo verodostojno porediti rezultate tih istraživanja (Oreg & Berson, 2019).

Odnos prema poslu takođe utiče na organizacioni kapacitet za promene, uzimajući u obzir da se promene dešavaju na individualnom, grupnom i organizacionom nivou. Kako bi promena bila prihvaćena na individualnom nivou, percipirana dobit od promene treba da bude veća od percipiranog gubitka usled promene (Cawsey et al, 2011).

Na osnovu svega navedenog, javlja se potreba za daljim istraživanjem otpora prema promenama, posmatrajući kvalitet ljudskog kapitala i individualne karakteristike, kao i potreba za širom primenom rezultata kroz razvoj modela upravljanja ljudskim kapitalom sa ciljem smanjenja otpora prema organizacionim promenama kroz selekciju kandidata, organizaciono učenje i organizacionu socijalizaciju.

## 1.2 Predmet, zadaci i ciljevi istraživanja

Na osnovu prethodnog istraživanja kompanije Deloitte & Touche sprovedenog u 400 kompanija, glavni faktor neuspeha u organizacionim promenama upravo predstavlja pojava otpora promenama zaposlenih (Prochaska et al, 2001). Istraživanje sprovedeno na rukovodiocima pokazuje da je od 1536 rukovodioca promena u svojim organizacijama, svega 38% smatralo da je data promena uspešno sprovedena, dok je svega 30% ocenilo da je promena sprovedena na strateški održiv način (Isern & Pung, 2007).

Kako bi se povećala stopa uspešnosti organizacionih promena, treba istražiti šta je to što blokira organizacione promene, te da li postoje predispozicije zaposlenih na koje rukovodioci koji sprovode promene unutar organizacije treba da obrate posebnu pažnju.

Istraživanje otpora promenama zaposlenih u organizaciji otkriva spremnost ili nespremnost organizacije na promene, kao i koji su razlozi i najbitniji faktori u otporu prema promenama sa individualnog stanovišta. Na osnovu rezultata istraživanja, formiran je model za razvoj ljudskog kapitala sa ciljem smanjenja otpora organizacionim promenama kao deo strategije menadžmenta ljudskih resursa, kako bi organizacija mogla što brže i bezbolnije da sprovede promene radi ispunjenja unutrašnjih zahteva i zahteva okoline.

Kako bismo što bolje razumeli otpor promenama, potrebno je istražiti njihov uzrok, to jest koje karakteristike ličnosti utiču na pojavu otpora prema promenama na individualnom nivou. Jedan od najšire korišćenih i najpreciznijih modela istraživanja ličnosti jeste Big Five model ličnosti, koji meri različite dimenzije ličnosti- otvorenost, savesnost, ekstraverziju, saradljivost i neuroticizam. Big Five model je primenjiv ne samo na određenim grupama, već na široj demografiji- ne zavisi od godina ispitanika i kulture u kojoj je ispitanik odrastao (Schacter & Wenger, 2011).

Kako ne bismo posmatrali individualne karakteristike izolovane od sistema, potrebno je proširiti istraživanje na širi, organizacioni kontekst, što se može uraditi kroz posmatranje kvaliteta ljudskog kapitala u organizaciji (individualni kontekst), te odnos

prema poslu zaposlenih unutar organizacije (organizacioni kontekst). Organizacioni kontekst operacionalizovan je kroz standardizovani upitnik organizacionog kapaciteta za promene. Upitnik je kreiran na osnovu više faktora te predstavlja multidimenzioni pristup koji je potvrđen na osnovu uzorka iz različitih grana industrije i različitih nivoa u organizaciji (Judge & Douglas, 2009).

### **1.2.1 Ciljevi istraživanja**

Na osnovu svega navedenog, cilj istraživanja jeste da se da odgovor na sledeća pitanja:

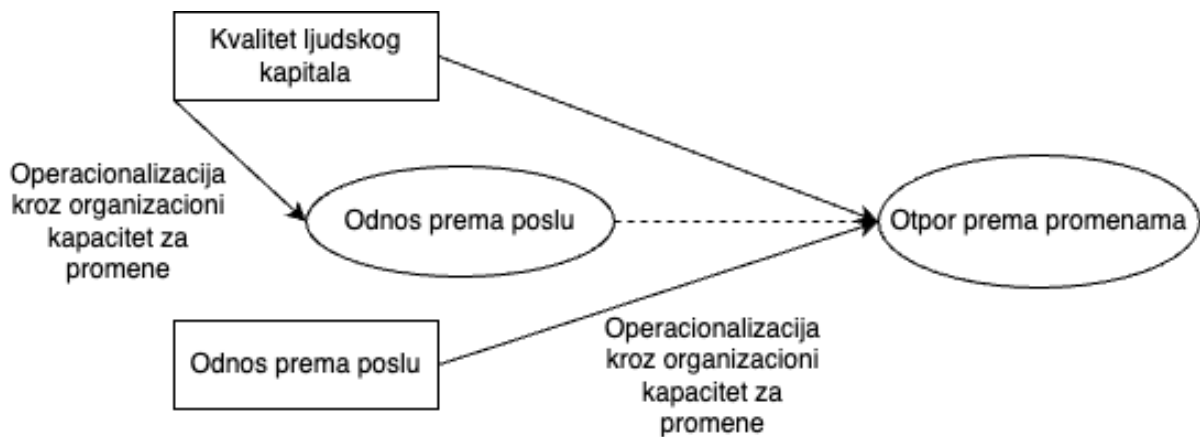
1. Da li kvalitet organizacionog kapitala utiče na pojavu otpora prema organizacionim promenama?
2. Da li individualne crte ličnosti utiču na organizacioni kapacitet?
3. Da li odnos organizacioni kapacitet za promene na pojavu otpora prema promenama?

Kao konačan ishod disertacije, predlaže se model upravljanja ljudskim kapitalom koji ima industrijsku primenu u upravljanju organizacionim promenama, razvijen na osnovu saznanja iz sprovedenog istraživanja i analize rezultata.

### **1.2.2 Hipoteze istraživanja**

Istraživanje je postavljeno kroz dve glavne nezavisne promenljive: kvalitet ljudskog kapitala operacionalizovan kroz crte ličnosti i odnos prema poslu zaposlenih operacionalizovan kroz organizacioni kapacitet za promene. Zavisna promenljiva definisana je kao otpor prema promenama. Grafički prikaz nezavisnih i zavisnih promenljivih je sledeći (slika 1):





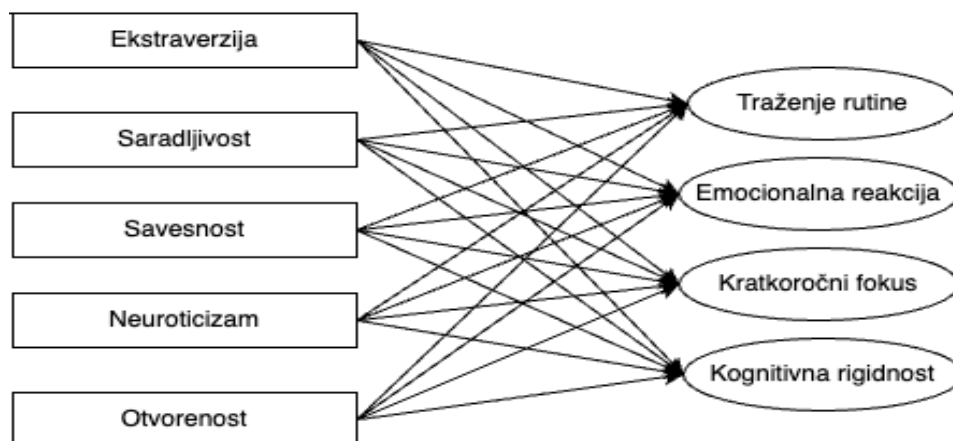
Slika 1 Grafički prikaz varijabli istraživanja

Istraživanje je sprovedeno kroz ispitivanje 3 glavne hipoteze, svaka sa svojim posebnim hipotezama:

Hipoteza 1: Kvalitet ljudskog kapitala je povezan sa postojanjem otpora promenama zaposlenih u organizaciji. Kvalitet ljudskog kapitala operacionalizovan je kroz Big Five crte ličnosti i merenje ove hipoteze urađeno je kroz sledeće specifične hipoteze:

- H1.1 Niska ekstraverzija/visoka introverzija utiče na pojavu otpora prema promenama
- H1.2 Niska saradljivost utiče na pojavu otpora prema promenama
- H1.3 Niska savesnost utiče na pojavu otpora prema promenama
- H1.4 Visok neuroticizam utiče na pojavu otpora prema promenama
- H1.5 Niska otvorenost utiče na pojavu otpora prema promenama

Povezanost ovih varijabli može se prikazati sledećim dijagramom (slika 2).

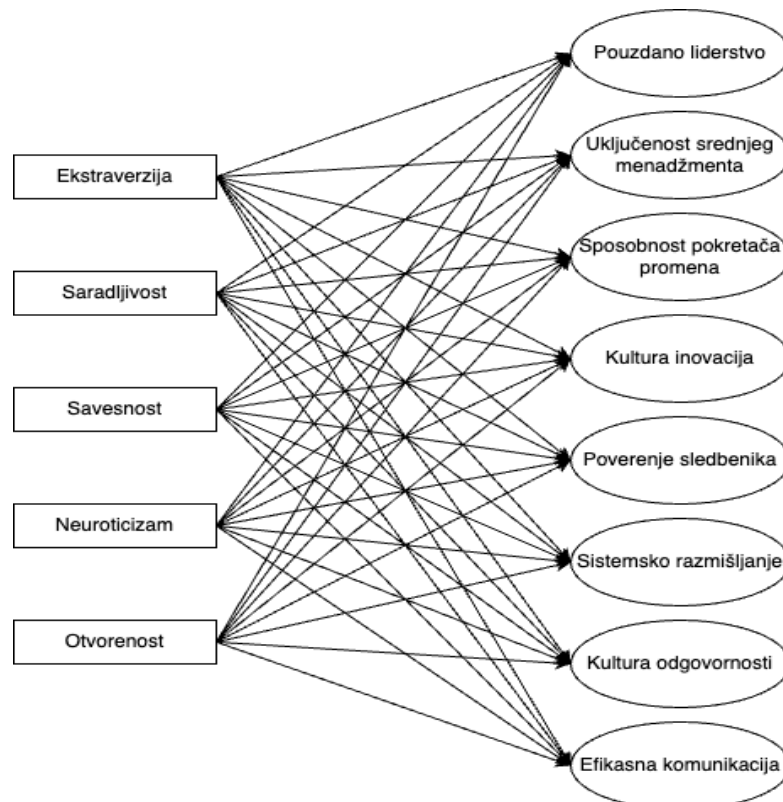


Slika 2 Grafički prikaz odnosa varijabli H1

Hipoteza 2: Personalne karakteristike zaposlenih definisane kroz Big Five model crta ličnosti povezane su sa odnosom prema poslu zaposlenih u organizacijama. Odnos prema poslu operacionalizovan je kroz organizacioni kapacitet za promene sa sledećim faktorima: pouzdano liderstvo, uključenost srednjeg menadžmenta, sposobnost pokretača promena, kultura inovacija, poverenje sledbenika, sistemsko razmišljanje, kultura odgovornosti i efikasna komunikacija.

- H2.1: crte ličnosti utiču na faktor pouzdanog liderstva
- H2.2: crte ličnosti utiču na faktor uključenost srednjeg menadžmenta
- H2.3: crte ličnosti utiču na faktor sposobnost pokretača promena
- H2.4: crte ličnosti utiču na faktor kultura inovacija
- H2.5: crte ličnosti utiču na faktor poverenje sledbenika
- H2.6: crte ličnosti utiču na faktor sistemsko razmišljanje
- H2.7: crte ličnosti utiču na faktor kultura odgovornosti
- H2.8: crte ličnosti utiču na faktor efikasna komunikacija

Povezanost između varijabli može se prikazati sledećim dijagramom (slika 3).

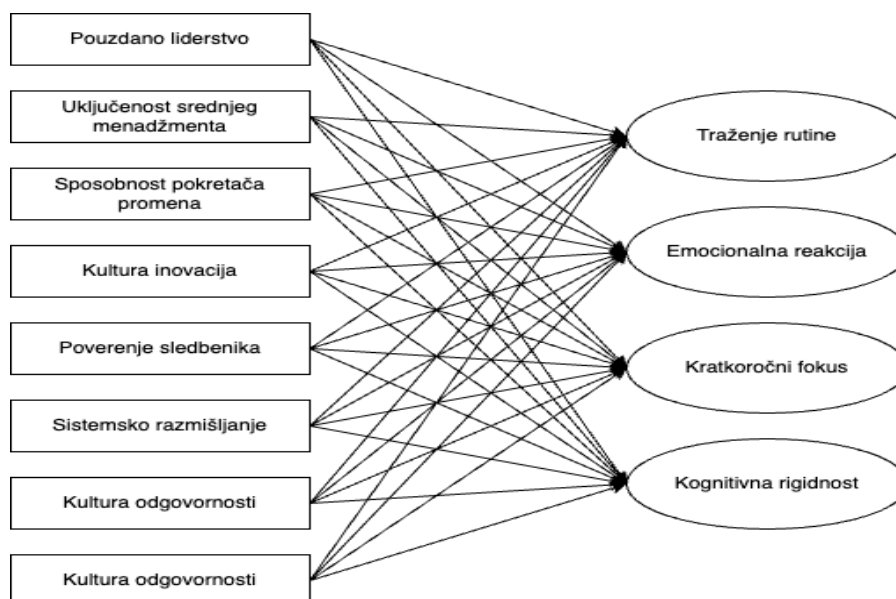


Slika 3 Grafički prikaz varijabli H2

Hipoteza 3: Odnos prema poslu zaposlenih u organizacijama povezan je sa otporom prema promenama. Odnos prema poslu operacionalizovan je kroz organizacioni kapacitet. Merenje ove hipoteze urađeno je kroz sledeće specifične hipoteze:

- H3.1: Pouzdano liderstvo u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama
- H3.2: Uključenost srednjeg menadžmenta u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama
- H3.3: Sposobnost pokretača promena u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama
- H3.4: Kultura inovacija u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama
- H3.5: Poverenje sledbenika u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama
- H3.6: Sistemsko razmišljanje u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama
- H3.7: Kultura odgovornosti u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama
- H3.8: Efikasna komunikacija u negativnoj je korelaciji sa otporom prema promenama

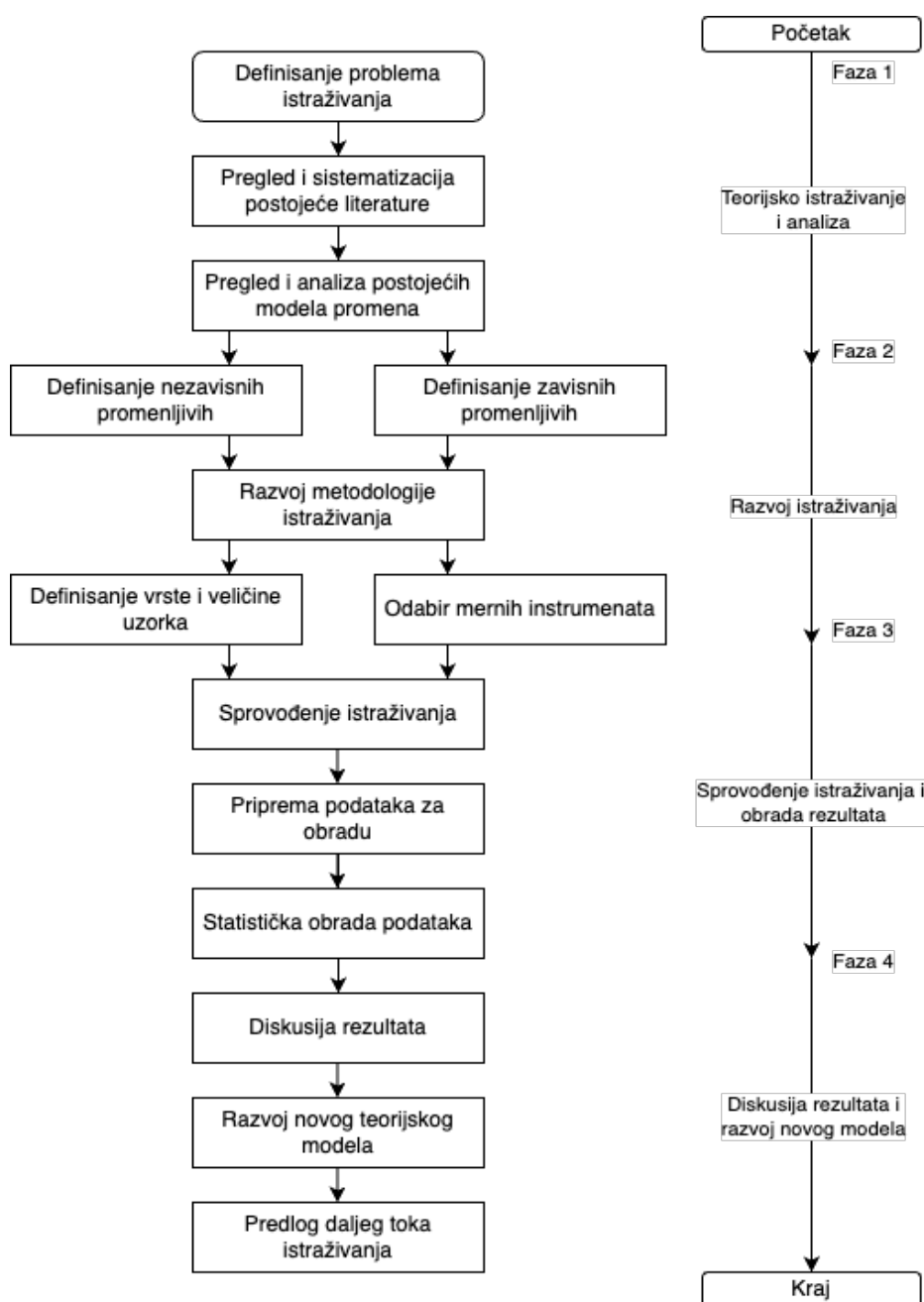
Povezanost između varijabli može se grafički prikazati kroz dijagram (slika 4).



Slika 4 Grafički prikaz varijabli H3

### 1.2.3 Organizacija i tok istraživanja

Sprovedeno je kvantitativno istraživanje, gde su formulisane hipoteze na osnovu pregleda literature i uočen je nedostatak istraživanja koje dovodi navedene faktore u odnos sa otporom organizacionim promenama. Na osnovu problema i materije koja se istražuje, formulisani je tok istraživanja (slika 5) sproveden kroz 4 faze, te je prikazana organizacija delova disertacije sa kratkim opisom svakog poglavlja.



Slika 5 Dijagram toka istraživanja u okviru disertacije

Disertacija je podeljena u 8 poglavlja, po metodologiji tradicionalnih disertacija (Paltridge, 2002).

#### Poglavlje 1: Uvodna razmatranja

U ovom poglavlju naglašava se značaj istraživanja, definišu se problemi, zadaci i ciljevi istraživanja, postavlja se tok istraživanja i daje se pregled poglavlja.

#### Poglavlje 2: Teorijski okvir istraživanja

U ovom poglavlju postavlja se teorijski okvir istraživanja, gde se posmatra istorijski kontekst industrijskog inženjerstva, definiše uloga upravljanja promenama kao disciplina industrijskog inženjerstva, daje pregled postojećih modela promena, definiše koncept upravljanja ljudskim kapitalom i definišu se crte ličnosti.

#### Poglavlje 3: Metodologija istraživanja

U ovom poglavlju prikazuju se merni instrumenti istraživanja, prikazuje se deskriptivna statistika uzorka nad kojim je sprovedeno istraživanje, te adaptacija upitnika.

#### Poglavlje 4: Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju prikazuje se provera hipoteza postavljenih tokom razvoja istraživanja, prikazuju se različiti statistički modeli korišteni za obradu podataka dobijenih tokom istraživanja, te se daje detaljan komentar rezultata.

#### Poglavlje 5: Razvoj modela upravljanja ljudskim kapitalom

U ovom poglavlju diskutuju se rezultati istraživanja i postavlja se novi model upravljanja ljudskim kapitalom na osnovu rezultata istraživanja.

#### Poglavlje 6: Zaključna razmatranja

U ovom poglavlju daju se zaključna razmatranja disertacije, daju se predlozi praktične primene i validacije razvijenog modela, diskutuju se ograničenja sprovedenog istraživanja i razvijenog modela, te se postavljaju dalji tokovi istraživanja.

#### Poglavlja 7 i 8: Spisak literature i prilozi

U ovom poglavlju daje se spisak literature koja je korištena u disertaciji i prilažu se merni instrumenti.

## 2. Teorijski okvir istraživanja

### 2.1 Upravljanje organizacionim promenama u širem kontekstu industrijskog inženjerstva

#### 2.1.1 Istorija i definicija industrijskog inženjerstva

Kako bi se definisala multidisciplinarna priroda upravljanja organizacionim promenama treba holistički sagledati širi kontekst industrijskog inženjerstva i definisati svrhu njegovog pristupa i filozofije. Podloga za industrijsko inženjerstvo može se pratiti kroz istoriju, gde Da Vinči posmatra kojom brzinom čovek kopa zemlju 1500. godine. Ekonomista i filozof Adam Smit spominje podelu i specijalizaciju posla kao jedan od ključnih faktora razvoja društvenog blagostanja (Smith, 1776). Na osnovu svojih poseta fabrikama u Sjedinjenim Američkim Državama i Engleskoj, Čarls Bebidž pokreće temu praćenja vremena potrebnog za odrađivanje radnih zadataka, podele radnih zadataka na manje celine, te operacionalizaciju zadataka koji se često ponavljaju (Babbage, 1832).

Krajem 19. veka, Frederik Tejlor kreće da analizira vreme potrošeno na pokrete tokom proizvodnog procesa u Midvejl čeličani, na osnovu čega postavlja temelje za razvoj optimizacija sistema kroz MTM (measure-time-management) metodu, gde tvrdi da efikasnost proizvodnog sistema može da se unapredi kroz posmatranje različitih elemenata i pokreta tokom proizvodnog procesa. Njegova saznanja iz ovog projekta dovode do uspostavljanja naučnog menadžmenta (Taylor, 1911), te se smatra pokretačem industrijskog inženjerstva.

Profesija industrijskog inženjera spominje se 1901, kada je Džejsms Gan prvi put definisao potrebu za optimizacijom troškova u organizaciji sa ciljem efikasnijeg upravljanja troškovima u proizvodnim organizacijama, te razdvojio taj koncept od menadžerske funkcije kao posao industrijskog inženjera (Gunn, 1901).

Bračni par Lilijan i Frenk Gilbret prvi kategorizuju i prave sistematizaciju osnovnih pokreta radnika, nazivajući ih terblizima- poreklo naziva dolazi iz njihovog prezimena napisanog unatrag. Frenk Gilbret snimao je pokrete radnika i raščlanio kompleksne

pokrete na 18 osnovnih pokreta, postavljajući osnovu za optimizacijom vremena utrošenog na specifičnu poslovnu radnju (Gilbreth, 1911). Njihove studije umora na radnom mestu smatraju se začecima ergonomije (Gilbreth & Gilbreth, 1916), te Lilijan Gilbret stavlja akcenat na psihologiju u menadžmentu i inženjerstvu, postavljajući temelje za industrijsku psihologiju kroz studije uticaja umora i stresa zaposlenih na produktivnost (Gilbreth, 1914).

Industrijsko inženjerstvo kreće da se izučava na američkim i nemačkim univerzitetima početkom 20. veka kao samostalna disciplina, dok je za razvoj industrijskog inženjerstva kao naučne oblasti na našim prostorima zaslužan akademik prof. Dr Dragutin Zelenović, uspostavljajući Odeljenje za industrijske sisteme na Institutu Mašinskog fakulteta u Novom Sadu.

IISE (Institute of Industrial and Systems Engineers) nudi opšteprihvaćenu definiciju industrijskog inženjerstva: „Industrijsko i sistemsko inženjerstvo se bavi projektovanjem, unapređivanjem i implementacijom integrisanih sistema ljudi, materijala, opreme i energije. Oslanja se na specijalizovana znanja i veštine u matematičkim, prirodnim i društvenim naukama zajedno s principima i metodama inženjerske analize i projektovanja kako bi se odredili, predvideli i procenili rezultati koji će biti dobijeni iz tih sistema.“ (IISE) Kao što se vidi iz same definicije, u pitanju je integrisani, multidisciplinarni pristup koji preuzima saznanja iz prirodnih, matematičkih i društvenih nauka, te da je unapređivanje sistema jedna od glavnih oblasti kojom se industrijsko inženjerstvo bavi. Svako unapređenje sistema obuhvata promene, stavljajući upravljanje promenama u fokus industrijskog inženjerstva.

## 2.2 Upravljanje organizacionim promenama

Upravljanje promenama definiše se kao planirana izmena organizacionih komponenti kako bi se poboljšala efektivnost organizacije. Organizacione komponente su misija i vizija organizacije, strategija, ciljevi, struktura, procesi i sistemi, tehnologija i ljudi u organizaciji. Kad organizacije poboljšaju svoju efektivnost, one povećaju svoju sposobnost da stvore vrednost za one koje uslužuju“ (Cawsey et al, 2011). Predstavlja transformaciju organizacije, gde strateške promene mogu da se ogledaju kao reorganizacija ili restrukturiranje.

Tetenbaum (Tetenbaum, 1998) navodi šest primarnih karakteristika sa kojima se organizacije susreću u 21. veku:

1. Tehnologija: brzi razvoj novih tehnologija dovodi do povećane efikasnosti, efektivnosti, brzine proizvodnje i potrošačke moći
2. Globalizacija: razvija se globalna međuzavisnost kroz protok informacija, novca i dobara
3. Konkurencija: kroz tehnologiju i globalizaciju, pojačava se i konkurencija između organizacija kako bi osvojile što veći deo tržišta.
4. Promene: savremene promene zahtevaju da organizacije budu agilne i mogu brzo da se reorganizuju kako bi zadovoljile novu potražnju.
5. Brzina: kao i kod brzog razvoja novih tehnologija, tako se životni ciklus proizvoda skraćuje, te je tempo života ljudi brži.
6. Kompleksnost i paradoksi: javlja se potreba za balansiranjem organizacione kompleksnosti i paradoksa prikazanih u tabeli ispod (tabela 1).

*Tabela 1 Paradoksi za lidere i organizacije u 21. veku (Tetenbaum, 1998)*

Kratkoročno i dugoročno	Nezavisnost i međuzavisnost
Planiranje i eksperimentisanje	Ljudi i produktivnost
Rast prihoda i ograničavanje troškova	Osnaženje i odgovornost
Smanjenje cene i povećanje kvaliteta	Meke veštine i tehničke veštine
Centralizacija i decentralizacija	Konflikt i konsenzus
Proizvodi i proces	Takmičenje i saradnja
Kreativnost i efikasnost	Stabilnost i promene
Ključne kompetencije i diverzifikacija	Inkrementalno i drastično



Specijalista i generalista	Predvidljivost i nepredvidljivost
Preduzetnik i timski igrač	Jednostavnost i kompleksnost
Voditi i pratiti	Namera i šanse
Menadžer i lider	Ustaljenost i neustaljenost
Preuzeti vođstvo i svi su lideri	Red i nered

Na osnovu ovih karakteristika, donosi se zaključak da je upravljanje organizacionim promenama neophodnost u 21. veku i da je u pitanju kompleksan proces od strateške važnosti.

Unutar same organizacije, promene se dešavaju na tri nivoa:

- Individualni nivo. Ovaj nivo obuhvata spremnost zaposlenih na promene, te treba obratiti posebnu pažnju pre, tokom i nakon sprovedene promene kako bi se novo očekivano ponašanje ustanovilo kao nov podrazumevani obrazac ponašanja. Individualni nivo obuhvata sve aktivnosti razvoja ljudskog kapitala koji se tiču podizanja individualne spremnosti na promene kroz regrutaciju, selekciju, obuku, organizaciono učenje i socijalizaciju.
- Nivo grupe. Ovaj nivo obuhvata organizacione jedinice i timove unutar organizacije, gde se kroz uspostavljanje ciljeva, unapređenje međuljudskih odnosa, razvoja timske kulture i obrazaca ponašanja grupa sprema na organizacione promene kako bi se uspešno sprovele.
- Organizacioni nivo. Ovaj nivo posmatra organizaciju kao sveobuhvatni sistem, posmatra međugrupnu dinamiku, strukturu moći unutar organizacije, organizacioni dizajn i zahteva uspostavljanje strateškog pravca u kom se organizacija usmerava. Organizacioni dizajn posmatra se kao set konfiguracije, kompleksnosti, formalizacije, centralizacije, koordinacije i mehanizama kontrole u organizaciji (Burton & Obel, 2004).

Van organizacije, mogu se još definisati i međuorganizacione promene, koje se odnose na spajanje dveju ili više organizacija kroz merdžere i akvizicije.

Na organizacione promene veliki uticaj imaju dve grupe faktora koji su često u

direktnoj uzročno-posledičnoj vezi (Grubić-Nešić, 2014):

- Interni faktori: velike industrijske nesreće, prethodne promene koje nisu uspešno sprovedene, slom u komunikaciji, jednostranost u odlučivanju, promena lidera organizacije, dugotrajni zdravstveni problem
- Eksterni faktori: prirodne katastrofe, promena karakteristika konkurencije, krize u društvenom kontekstu, sistemski neupesi

Kao i u svakodnevnom životu, tako i u organizaciji, promene se mogu kategorizovati u dve kategorije u pogledu planiranja (Grubić-Nešić, 2014):

- Planirane promene. Ovakve promene rezultat su i posledica niza planskih aktivnosti u određenoj sekvenci sa određenim ciljem
- Neplanirane promene. Ovakve promene karakterišu se kao nepredviđene i čije posledice nije moguće sa sigurnošću predvideti

Prema korisnosti promena, moguće je definisati ih kao progresivne i destruktivne promene (Figueroa, 2005). Progresivne promene karakterizovane su kao dugoročna orijentacija ka budućnosti i ogledaju se kroz pozitivan odnos prema poslu, motivacija zaposlenih i težnja ka postignuću i uspehu, postojanje poverenja između zaposlenih, entuzijazam i prihvatanje odgovornosti za svoje postupke. Destruktivne promene karakteriše negativan stav prema radu, smanjena motivacija i zadovoljstvo zaposlenih i u organizacionom kontekstu ispoljavaju se kao tolerisanje nereda, sputavanje razmena ideja, zapostavljanje zaposlenih, nonšalantan tip menadžmenta, prekomerno trošenje i preterana kontrola (Grubić-Nešić, 2014).

U organizacionim promenama postoje brojne uloge koje zaposleni preuzimaju. U tabeli ispod (tabela 2) navedene su najčešće uloge u organizacionim promenama kao i opis istih.

Uloga	Opis uloge
Lider promene ili agent promene	Ova uloga predstavlja osobu koja vodi promenu. Može preuzeti bilo koju, ili sve, od navedenih uloga: inicijator, primenitelj, facilitator. Često, ali ne uvek, ova osoba jeste

	formalni lider promene. Međutim, pojaviće se i neformalni lideri promene i voditi promene uz formalne lidere.
Inicijator promene	Osoba koja primeti potrebu za promenom te je pokreće u organizaciji
Primenitelj promene	Osoba koja ima zaduženje da se promena zaista desi, planira put ispred, neguje podršku i ublažava otpor
Facilitator promene	Osoba koja pomaže inicijatorima, primeniteljima i primaocima oko procesa upravljanja promenama. Ova osoba identifikuje probleme u procesu i sadržaju promene i pomaže u njihovom uklanjanju, neguje podršku, ublažava otpor i pruža drugim učesnicima uputstva i savete.
Primalac promene	Osoba na koju promena utiče. Često, to je osoba koja mora da promeni svoje ponašanje kako bi osigurala efektivnu promenu.

*Tabela 2 Uloge u organizacionim promenama (Cawsey et al, 2011)*

Agenti promene mogu da koriste formalne i neformalne taktike tokom sprovođenja promene, gde su neformalne ponekad i bitnije od formalnih kako bi se sprovela dugoročna promena. Oni često koriste svoje društvene kontakte koje imaju sa primaocima promene, kao i odlučuju kada i kako da pokrenu priču o promenama sa njima kako bi ih uverili da su promene korisne za primaoce (Battilana & Casciaro, 2012). U organizacionom kontekstu, stil liderstva se pokazao kao ključan u tranzicionim ekonomijama poput Srbije, gde su doslednost, participativni i konsultativni pristup liderstvu, timski rad i učestalo merenje rezultata ključni faktori uspeha u promenljivim uslovima (Mitrović et al, 2011).

Kada govorimo o uvođenju promena u poslovnim kontekstu možemo naići na nekoliko ustaljenih oblika ponašanja pojedinaca (Grubić-Nešić, 2014). U tabeli ispod (tabela 3) nalazi se pregled oblika ponašanja osoba koje nisu svesne posledica promene:

Tip ponašanja	Opis ponašanja
Kritičar	Osoba koja je spremna na kritiku, uprkos tome što nije sagledala trenutnu situaciju kakva u stvari jeste
Skeptik	Osoba koje i kad razume kakve su promene u pitanju, ne veruje da su to prava rešenja i ne planira da ih sprovede u delo
Agresivac	Osoba koja iskazuje povećani stepen otpora na većinu novonastalih situacija, što se može sagledati u crtama ličnosti i organizacionim faktorima
Saboter	Osoba koja delimično sagledava promenu, ali nema kapacitet da se suoči sa njom na adekvatan način

*Tabela 3 Oblici ponašanja osoba nesprenih na promene*

Suprotno od ovih obrazaca ponašanja, identifikuju se četiri tipa ponašanja osoba koje su svesne posledica date promene, prikazano u tabeli ispod (tabela 4):

Tip ponašanja	Opis ponašanja
Neutralista	Osoba koja nema stav i odnos prema promeni, nema razloga niti da je odbaci niti prihvati
Inhibitor	Osoba koja ima izrazito negativan stav prema promeni, koja jasno izražava svoj stav i pokušava da pridobije druge zaposlene na svoju stranu
Pasivni pristalica	Osoba koja je prihvatila promenu, ali se ne uključuje u njeno sprovođenje
Aktivni pristalica	Osoba koja prihvata promenu, spremna je da se angažuje oko implementacije i realizacije date promene

*Tabela 4 Oblici ponašanja osoba spremnih na promene*

### **2.2.1 Organizacioni kapacitet za promene**

Organizacioni kapacitet za promene predstavlja skup menadžerskih i organizacionih sposobnosti koja omogućava preduzeće da se prilagodi promenama brže i efektivnije od svojih konkurenata. On se meri kroz osam komponenti (Judge & Douglas, 2009), prikazanih u tabeli ispod (tabela 5):

Komponenta	Opis komponente
Pouzdanost liderstva	Mogućnost top menadžmenta da zadobije poverenje zaposlenih u organizaciji i pokaže im način kako da ostvare zajedničke ciljeve
Uključenost srednjeg menadžmenta	Mogućnost srednjeg menadžmenta da efikasno povezuju top menadžmenta sa ostatkom organizacije
Sposobnost pokretača promena	Mogućnost organizacije da privuče, zadrži i osnaži lidere promena da nastave da se razvijaju
Kultura inovacija	Sposobnost organizacije da uspostavi norme u pogledu inovacija i podržava inovativnu kreativnost
Poverenje sledbenika	Mogućnost zaposlenih van top menadžmenta da samovoljno prate promenu koju zagovara top menadžment
Sistemska razmišljanje	Mogućnost organizacije da se fokusira na osnovni uzrok i prepozna međuzavisnosti unutar i van granica organizacije
Kultura odgovornosti	Mogućnost organizacije da pažljivo usmerava ljudske resurse kako bi se uspešno ostvarili prethodno zacrtani rokovi
Efikasna komunikacija	Mogućnost organizacije da komunicira vertikalno (između organizacionih jedinica), horizontalno (hijerarhijski) i sa kupcima

*Tabela 5 Osam komponenti organizacionog kapaciteta za promene*

Kapacitet za promene može se posmatrati i kao sposobnost organizacije da planira, dizajnira i implementira promenu efikasno, minimizirajući negativne uticaje na ljude i poslovanje kako bi se dosledno ostvarili zacrtani kulturološki i poslovni ciljevi integrišući se u poslovanje kako bi se ulaganje u proces isplatio (Anderson & Ackerman Anderson, 2010).

Organizacione performanse definišu se kao mogućnost sticanja i procesuiranja ljudskih, finansijskih i fizičkih resursa sa ciljem ispunjenja organizacionih ciljeva, te se može posmatrati kao rezultat implementacije organizacione strategije (Madella et al, 2005).

Organizacioni kapacitet za promene u direktnoj je korelaciji sa organizacionim performansama te da su dimenzije pouzdanog liderstva, poverenja sledbenika, sposobnost pokretača promene, uključenost srednjeg menadžmenta, inovativna kultura, efikasna komunikacija i sistemsko razmišljanje pouzdani prediktori dimenzija organizacionih performansi zadovoljstvo stejkholdera, organizaciona komunikacija, timsko saradivanje, strateške performanse, upravljanje znanjem i organizacioni rast (Ramezan et al, 2013).

Istraživanja u domenu OCC pokazala su korelaciju sa tehnološkom turbulentnošću unutar organizacije (Heckmann et al, 2016), kao jasan prediktor uspeha prilikom privatizacije preduzeća (Judge et al, 2015), da direktno utiče na performanse preduzeća (Sanjaghi, 2013), da OCC predstavlja generičku sposobnost dinamičnosti preduzeća (Andreeva & Ritala, 2016), te da organizaciono-kulturološki aspekti kulture inovacija i sposobnost pokretača promena koreliraju sa transformacionim liderstvom i poverenjem zaposlenih unutar organizacije (Lei et al, 2018).

## 2.3 Otpor zaposlenih prema promenama

### 2.3.1 Percepcije promene

Kada se priča o organizacionim promenama, bitno je napomenuti da su percepcije o promenama, ne same promene, ključni faktor u tome da li će ih zaposleni prihvatiti ili odbaciti. Percepcija može da se razlikuje od stvarnog stanja te se fokusira na to kako će promena uticati na njihov rad, okruženje i ostale faktore nakon što se promena implementira.

Percepcija promene ogleda se u vaganju percipiranog dobitka i gubitka usled implementacije- zaposleni koji smatraju da dobijaju više nego što gube prihvataju promenu, dok zaposleni kojima je percipirani gubitak jednak ili veći percipiranom dobitku pružaju otpor datoj promeni. Percepcija se prikazuje sledećim formulama (slika 6):

$$\frac{\text{Percipirana dobit od promene}}{\text{Percipirani gubitak od promene}} > 1, \text{ promena se prihvata}$$

ili

$$\frac{\text{Percipirana dobit od promene}}{\text{Percipirani gubitak od promene}} \leq 1, \text{ promena se odbija}$$

*Slika 6 Grafički prikaz formule percepcije*

Sušтина ovih formula jeste da ukaže na to da je od ključne važnosti za upravljanje promenama upravljanje i percepcijama promene, ne samo samim procesom- ljudska priroda je da se gubitak usled promene prvi primeti i daje mu se na važnosti prilikom procesa iz tog razloga zato što je u pitanju odricanje, što u materijalnom pogledu, što u pogledu odricanja naučenih obrazaca ponašanja i normi. Iako stvarna dobit usled promene može da bude značajno veća od gubitka, ako je percepcija gubitka veća od dobitka, promena se odbacuje na individualnom nivou.

Dalje, percepcija postojećeg stanja (status quo) treba biti uzeta u obzir, zato što je nezadovoljstvo postojećim stanjem jedan od ključnih pokretača promena i može se koristiti za facilitaciju istih kroz jasniju sliku o pozitivnim aspektima koje će promena doneti.

Treći bitan faktor jeste verovatnoća da se promena sprovede na način koji je održiv, stoga percepcija o samoj verovatnoći uspeha, zajedno sa faktorom percepcije nezadovoljstva postojećim stanjem i faktorom percipirane dobiti doprinose tome da se promena prihvati. Kod verovatnoće uspeha, potrebno je pogledati i istorijski organizacioni kontekst: da li su zaposleni prolazili kroz prethodne promene koje nisu uspele, da li postoji izražen cinizam kod zaposlenih razvijen usled loše vođenih promena, te da li su vodioci promene sposobni da je sprovedu u delo i institucionalizuju.

Kako bi se prikazala interakcija ovih faktora, prethodno navedena formula proširuje se na sledeća dva načina (slika 7):

$$\frac{\text{Percepcija nezadovoljstva statusom quo} \times \text{Percipirana dobit od promene}}{\text{Percipirana verovatnoća uspeha}} > 1, \text{ promena se prihvata}$$

Percipirani gubitak od promene

ili

$$\frac{\text{Percepcija nezadovoljstva statusom quo} \times \text{Percipirana dobit od promene}}{\text{Percipirana verovatnoća uspeha}} \leq 1, \text{ promena se odbija}$$

Percipirani gubitak od promene

*Slika 7 Prošireni prikaz formule percepcije*

Kod vođenja promena, bitno je razlikovati organizacione koristi i gubitke i individualne koristi i gubitke- jedna od glavnih grešaka kod vodioca promene jeste da se fokusiraju na strateški značaj promene, nedovoljno analizirajući i sagledajući percepciju dobiti i gubitka na individualnom nivou gde se otpor prema promenama najčešće i dešava (Cawsey et al, 2011).

Kako bi se holistički sagledala situacija, uzimajući u obzir percepciju sa organizacionog i sa individualnog stanovišta, formirana je matrica za mapiranje scenarija ishoda organizacionih promena u pogledu otpora ili prihvatanja (tabela 6):



Percipirana posledica za organizaciju	Percipirana posledica za pojedinca	Smer podrške za promenu
Pozitivne posledice	Pozitivan ishod	Jaka podrška promeni
Pozitivne posledice	Negativan ishod	Neodređen, ali velika verovatnoća za otpor prema promeni
Neutralne posledice	Pozitivan ishod	Podrška promeni
Neutralne posledice	Negativan ishod	Otpor prema promeni
Negativne posledice	Pozitivan ishod	Neodređena podrška promeni
Negativne posledice	Negativan ishod	Otpor prema promeni

*Tabela 6 Organizacione i individualne posledice i podrška promenama (Cawsey et al, 2011)*

Ova tabela koristi se kao alat za upravljanje promenama i za pojedince koji je vode, kako bi imali pregled aspekata percepcije koji mogu da utiču na sam rezultat procesa. Dodatan faktor koji se uzima u obzir su i međuljudski odnosi, to jest kako će novo stanje uticati na društvenu poziciju pojedinca unutar organizacije kao ekosistema u kom posluju.

### **2.3.2 Otpor prema promenama**

U okviru programa vođenja promenama, otpor prema promenama je najčešći razlog zašto one ne uspevaju. Ljudi se plaše nepoznatog, stoga je u ljudskoj prirodi da oni pruže otpor čak i prema promenama koje su im od koristi (Fine, 1986).

Otpor prema promenama može se smatrati vrlo racionalnom reakcijom uzimajući u obzir period adaptacije na promene (Baker, 1989). Neprijatnost usled menjanja trenutnog stanja koju zaposleni osećaju je za očekivati, uzimajući u obzir da treba da

se prilagode novom načinu poslovanja, novom načinu razmišljanja, novim standardima za ocenu radne uspešnosti, kao i novoj dinamici u međuljudskim odnosima koja je uspostavljena.

Otpor prema promenama može se sagledati kao skup aktivnih i pasivnih aktivnosti koje se kategorizuju na sledeći način (Feldman, 1972):

- Izbegavanje delegiranih zadataka ili probijanje rokova
- Neljubaznost i neprijateljstvo na svesnom ili podsvesnom nivou
- Smanjenje produktivnosti kroz rezigniranost i fokusiranje na ispunjavanja minimuma zahtevanog na poslu
- Dugoročni aspekti poput povećanje apsentizma, osećaj frustracije i letargičnosti zaposlenih i organizaciona sabotaža

Radi efikasnijeg upravljanja procesom organizacionih promena, vođe promene treba da uzmu u obzir zašto je inicijalna reakcija zaposlenih otpor, koji se manifestuje usled straha od nepoznatog i nelagodnosti, te treba da analiziraju kako ta reakcija utiče na radnu uspešnost.

Loše vođena promena i individualne karakteristike lidera promene identifikovani su kao ključni faktor neuspeha promenama (Fine, 1986). Ukoliko zaposleni percipiraju da vođe promene ne komuniciraju transparentno, ne mogu da odgovore na njihova pitanja i nemaju personalne karakteristike potrebne za uspešno sprovođenje promena, javlja se otpor.

Sa stanovišta top menadžmenta, postoji dva aspekta u kom oni mogu strateški da doprinesu smanjivanju otpora prema promenama (Marks, 2010):

1. Menadžeri i lideri promene treba najpre da napadnu podršku trenutnom stanju kroz ukazivanje na neuspehe koji su se desili u tom stanju, raščlane ih na faktore koji su doprineli tim neuspesima, te predstave plan promene koji uklanja te faktore u novom stanju. Mora da se razvije uverenje zaposlenih o neophodnosti promene.
2. Nakon što je prikazana neophodnost promene, treba da se razvije sistem podrške za nove vrednosti i inicijative.

Verovatnoća da se promena odbaci na individualnom nivou povećava se ukoliko zaposleni percipiraju da se njihova osećanja i stavovi prema promeni zanemaruju (Fine, 1986; Marks, 2010). Međutim, ono što Fajn naziva nesposobnost menadžmenta organizacije, Marks naziva nezainteresovanošću organizacije da sazna kako se zaposleni osećaju oko planirane promene.

Ajsold dodaje da se kod zaposlenih javlja i nesvestan otpor prema promenama, odnosno razlozi za koje ni oni sami nemaju racionalno objašnjenje (Eisold, 2010). On smatra da zaposleni, uprkos tome što nemaju racionalne razloge za otporom, mogu osetiti nelagodu i teskobu, neznajući šta je uzrok. Postoji dva potencijalna razloga za nesvesno pružanje otpora: ne postoji razvijena psihološka sigurnost u organizaciji da zaposleni iskažu svoje protivljenje i nemaju svest kako će organizaciona promena da utiče na njih dok sam proces ne započne. Vođe promene moraju da analiziraju brige i osećanja zaposlenih, te ih uzmu u obzir tokom planiranja promene kako bi ih na adekvatan način upravljali. Ovo se postiže kroz motivaciju zaposlenih da iskomuniciraju svoja mišljenja otvoreno.

Kod podsvesnog pružanja otpora prema promenama, znakove koji ukazuju na to treba otkriti čim se primete- bilo da li je to sastanak koji je propušten, rokovi koji su promašeni, poruke koje nisu blagovremeno poslate ili pročitane. Otvorena komunikacija je glavni način za prevazilaženje ovakvog tipa otpora (Eisold, 2010).

U procesu planiranja promene, vođe promene treba da odgovore na četiri ključna pitanja pre nego što iskomuniciraju plan promene sa ostatkom organizacije (Quast, 2012):

1. Šta planirane promene tačno obuhvataju?
2. Na koga će sve uticati ta promena?
3. Kako će ta promena uticati na njih?
4. Kako bi zaposleni mogli reagovati na promenu?

Analizirajući kompanije u kojima je došlo do otpora prema promenama, Kvost je, uz ova četiri pitanja, identifikovala pet glavnih uzroka otpora zaposlenih prema promenama u organizaciji. Ti uzroci su:

1. Strah od nepoznatog: ovaj tip otpora uglavnom se dešava kada promena nije prethodno iskomunicirana zaposlenima. Kada se promena forsira na ljude bez

adaptacionog perioda i podrške tokom celokupnog procesa i bez davanja osnovnih informacija o promeni, zaposleni će pružati jak otpor usled straha od nepoznatog, što je prethodno Fajn (Fine, 1986) definisala kao normalnu ljudsku reakciju prema promeni.

2. **Nepoverenje:** poverenje je od izuzetnog značaja u organizacijama. Zaposleni koji imaju poverenje u menadžment organizacije i svog direktnog rukovodioca, pružaće manji otpor prema promeni koju taj rukovodioc predlaže. Međutim, ako postoji nepoverenje između rukovodioca i zaposlenih, to nepoverenje može se manifestovati kao otpor prema promeni koju taj rukovodioc predlaže.
3. **Gubitak moći/radnog mesta:** ovakav otpor prema promenama čest je kada je priroda promene restrukturiranje kompanije (restructuring) ili smanjenje broja zaposlenih (downsizing). Zaposleni percipiraju promenu kao gubitak sopstvenog radnog mesta ili transfer na drugo radno mesto bez mogućnosti da utiču na to.
4. **Loša vremenska sekvenca promene:** prevelike promene u prekratkom roku mogu dovesti do otpora. Ako se promena sprovodi bez adaptacionog perioda, ili bez dovoljno empatije, najčešće će biti neuspešna.
5. **Individualne predispozicije prema promenama:** različiti ljudi imaju različit prag tolerancije prema promenama. Određeni zaposleni gledaju na promene kao priliku da nauče nešto novo i da se razviju na ličnom i profesionalnom nivou, dok drugi preferiraju rutinu. Ljudi koji vole ustaljen način poslovanja često će pružati otpor prema bilo kakvim promenama, ma koliko one bile male.

Grams i Todericiu definišu otpor prema promenama kao otpor prema izmeni date situacije i predstavlja očekivanu reakciju prema promeni- nesigurnost koju zaposleni osećaju je najdominantniji element otpora promenama (Grams & Todericiu, 2016). One takođe naglašavaju koncept cinizma u kontekstu otpora promenama, gde se organizacioni cinizam javlja kao odgovor zaposlenih na netransparentne i loše vođene organizacione promene.

### 2.3.3 Prevažilaženje otpora promenama

Koter i Šlezinger (1993) predlažu korake u prevazilaženju otpora promenama:

#### 1. Obuka i komunikacija

Obukom se zaposleni pripremaju za nadolazeće promene. Ovaj aspekt se organizuje kroz niz aktivnosti poput različitih vrsta prezentacija, pojedinačnih ili grupnih diskusija i kreiranja dokumentacije. Uključivanje zaposlenih u dizajn obuke osnažuje zaposlene i daje im osećaj kontrole tokom sprovođenja promene (Kappelman & Richards, 1996). Komunikacija potpomaže da zaposleni razumeju zašto je promena trenutnog stanja potrebna, drugačije definisano kao promenu trenutnog stanja i rezon same promene, odnosno racionalni razlog za promenom.

#### 2. Uključenost i angažovanost

Otpori promenama često mogu biti predupređeni aktivnom participacijom zaposlenih u pogledu angažovanosti u diskretnim i kontinualnim promenama (Albrecht et al, 2020). Angažovanost zaposlenih direktno korelira sa dugoročnim stavovima prema promeni, kao i kratkoročnim ogledanim kroz performanse zaposlenih (Van den Heuvel et al, 2020).

#### 3. Pomoć i podrška

Razvoj organizacione kulture koja podržava promene kroz pružanje opipljive podrške zaposlenima bitan je aspekt upravljanja promenama (Kettinger & Grover, 1995). Podrška i pomoć mogu doći od same organizacije u pogledu razvoja odnosa između lidera i zaposlenih, kao i kroz međusobnu podršku zaposlenih (peer support) u istom hijerarhijskom rangu (Frazier et al, 2016)

#### 4. Pregovaranje i dogovaranje

Zaposleni koji percipiraju promenu kao pretnju njihovom identitetu razvijenom u organizaciji imaju tendenciju da pružaju otpor promena, što se može preduprediti kroz pregovore o promeni i dogovaranje oko strukture, pravila i obrazaca ponašanja koji se očekuju kao ishod (Schwalbe et al, 2016).

## 5. Pridobijanje i manipulacija.

Manipulacija se ogleda kao kontrolisan i selektivan pristup informacijama kako bi se ishod promene strukturirao na način koji odgovara liderima promene. Pridobijanje zaposlenih kroz uključivanje u faze osmišljavanja i implementacije promena smanjuje potrebu za manipulacijom.

## 6. Prinuda.

Ukoliko zaposleni i dalje pružaju otpor promeni, mogu se koristiti taktike eksplicitne (gubitak posla, reorganizacija radnih mesta) i implicitne (nemogućnost budućeg napredovanja) prinude kako bi se prigušio otpor.

Svaka promena u određenoj meri može da izazove reakcije kod zaposlenih. U zavisnosti od osobina ličnosti, sredine u kojoj posluju i percipirane namere i cilja organizacione promene, promene se mogu teže ili lakše prihvatiti pri čemu se mogu identifikovati faze reagovanja na promene. Stoilković (1998) definiše 4 ključne faze u otporu promenama na osnovu prethodnog istraživanja 5 faza tugovanja (Kubler-Ross, 1969):

- Šok i iznenađenje
  - Šok i iznenađenje ogledaju se u percepciji raskoraka između stvarnog i očekivanog stanja (Nevo & Erev, 2012). Pri objavljivanju promene, prva reakcija zaposlenih jeste šok i iznenađenje koji mogu da se prepoznaju kroz sledeća pitanja zaposlenih: šta se dešava, koji je razlog i otkud promena u ovom datom periodu.
- Osporavanje i poricanje promene
  - Sledeća faza jeste osporavanje i poricanje promene, gde se ova faza prepoznaje kroz neaktivnost i potiskivanje zaposlenih (Agosc, 1997).
- Ljutnja i bes
  - Ova faza nastupa kada zaposleni stvore percepciju da je organizaciona promena u suprotnosti sa njihovim individualnim ciljevima, percepcija da postoji manjak institucionalizovane podrške za promenu, te da da promena donosi povećani obim

posla i ugrožava već stvorene društvene odnose između zaposlenih (Bönigk & Steffgen, 2013).

- Prihvatanje
  - Faza prihvatanja promene zaokružava ovaj ciklus i može se ogledati kroz različite aktivne odgovore zaposlenih poput: održavanje pozitivnosti unutar postojećeg radnog mesta, traženje novih mogućnosti i napretka u karijeri, prebačaj u drugu organizacionu jedinicu ili napuštanje trenutne organizacije radi kontinualnog obrazovanja i ličnog razvoja (Davey et al, 2013).

Kroz navedene faze zaposleni prolaze na različite načine, pri čemu ne znači da će svaka individua proći kroz svaku fazu.

U kontekstu zaposlenih koji prolaze kroz organizacione promene, mogu se svrstati u tri glavne grupe (tabela 7):

- Grupa 1: zaposleni koji prihvataju promene- lideri i agenti promene i ostali zaposleni koji je entuzijastično prihvataju
- Grupa 2: zaposleni koji žele da vide šta će da se dogodi
- Grupa 3: zaposleni koji aktivno pružaju otpor, kao i oni koji će ih prihvatiti kad ne bude bilo drugih alternativa (Župunski & Erdeljan, 2003)

Prihvatači promena		Pratioci tokova promena	Pružaoци otpora promenama	
5%	20%	50%	20%	5%
Vođe i agenti promene	Aktivno se uključuju u promene	Čekaju da vide kako će se promena odviti	prihvataju kada nema drugih mogućnosti	Ne planiraju da se promene

*Tabela 7 Odnos zaposlenih prema promenama*

Kao što se iz tabele vidi, najveći procenat zaposlenih spada u Grupu 2, grupa kojima je potrebno više informacija i konteksta kako bi mogli da predvide ishod. Status quo je

nešto na šta se većina zaposlenih navikla, te im odgovara, zato što su im poznate posledice njihovog trenutnog ponašanja i stabilnost trenutne situacije doprinosi tome da se oni osećaju relativno sigurno. Suprotno od toga, posledica promena je stvaranje percepcije nesigurnosti koja se ogleda kroz sumnju u sebe i svoje sposobnosti da se na promenu odgovori adekvatno (Jimmieson et al, 2004). Nivo nelagodnosti zavisi i od same promene, gde istraživanje pokazuje da 77% zaposlenih ima različite nivoe nelagodnosti u zavisnosti od različitih promena, dok 23% zaposlenih ima isti nivo nelagodnosti nezavisno od tipa promene (Bareil et al, 2007).



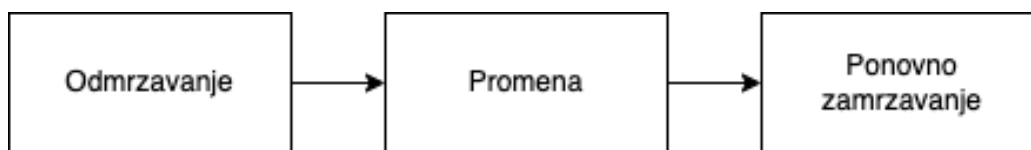
## 2.4 Modeli upravljanja promena

### 2.4.1 Levinov trofazni model upravljanja promenama

Jedan od najstarijih i najrasprostranjenijih modela upravljanja promenama jeste Levinov trofazni model koji obuhvata sledeće faze:

- Odmrzavanje (unfreezing). Ova faza obuhvata sve pripremne radnje koje treba da se poduzmu kako bi se promena uspešno sprovela. Ona obuhvata analizu trenutnog stanja, kritičko sagledanje dobrih i loših aspekata predložene promene, komunikaciju sa učesnicima u ovoj promeni, te pripremanje svih resursa koji su potrebni kako bi se promena uspešno sprovela. Mnogi naučnici (Vroom and Yetton, 1973; Cummings & Molloy, 1977; Pierce et al., 2002; Furst & Cable, 2008) naglašavaju potrebu uključenja zaposlenih u fazu odmrzavanja kako bi se sveobuhvatno posmatrali svi aspekti promene, te smanjila verovatnoća za otporom prema predloženoj promeni (Oreg, 2006). Ako zaposleni imaju mogućnost da učestvuju u donošenju odluka, kao i da snose odgovornost za sprovođenje, sam proces sprovođenja promene će biti efektivniji (Mathieu et al, 2006).
- Promena (changing). Ova faza obuhvata sprovođenje planirane promene, te pošto je u pitanju kompleksna radnja koja je više dugotrajan proces nego kratka radnja, drugi naziv za ovu fazu je i faza transformacije. Efikasna i efektivna komunikacija je ključ uspeha u ovoj fazi, kao i kontinualna podrška i motivacija zaposlenih kroz učenje novih veština, ponašanja i stavova (Northwest Leadership Academy, 2013). Otpor prema promenama najizraženiji je u ovoj fazi.
- Ponovno zamrzavanje (refreezing). Bekard i Haris (Beckhard & Harris, 1977) izdvajaju tri faze zamrzavanja koje obuhvataju planiranje aktivnosti (postavljanje specifičnih ciljeva i redosleda aktivnosti na osnovu prioriteta promene), planiranje posvećenosti promeni (koji su ključni nosioci promena bez čije podrške ona ne bi bila moguća), te strukturu upravljanja promenom (koja je struktura liderstva potrebna da se kodifikuje promena u organizaciji).

Model je grafički prikazan na slici 8.



*Slika 8 Grafički prikaz Levinovog modela*

Kritičari ovog modela upravljanja promenama ističu dva glavna argumenta: model prikazuje promene kao linearan proces, dok su u organizacijama promene dosta kompleksnije nego što ovaj model predstavlja, kao i da faza ponovnog zamrzavanja nije nešto što savremene organizacije mogu da implementiraju, zato što promene treba da se odvijaju kontinualno (Cawsey et al, 2011).

#### **2.4.2 Koterov model promene**

Kotter predlaže 8 faza kroz koje organizacione promene treba da se sprovedu (Kotter, 1996), stavljajući akcenat na ljude kao učesnike u promeni.

Faza razvoja svesti o hitnosti promene obuhvata istraživanje tržišta i analizu trenutnog stanja, identifikaciju prilika koje organizacija ima da bi održala svoju poziciju na tržištu, diskusiju potencijalnih problema koji bi se mogli desiti ukoliko se promena ne dogodi, te komunikaciju sa učesnicima u promeni kako bi se svest podigla na odgovarajući nivo. U organizacijama, početna stavka je da izostaje svest o hitnosti promene, te da je potrebno uložiti vreme i trud kako bi se taj izostanak svesti promenio (Pollack & Pollack, 2015).

Faza formiranja koalicije za vođenje promena obuhvata sakupljanje grupe koja ima dovoljno moći u organizaciji da promenu sprovede (Kotter, 1996). Ova grupa uglavnom obuhvata top menadžment i upravljački sloj ispod njega, kao i stručnjake iz različitih organizacionih jedinica koji mogu da sagledaju kako će promena uticati na njihov deo poslovanja.

Faza kreiranja vizije i strategije predstavlja direkciono usmeravanje organizacije sa ciljem da zaposleni shvataju smer i tok promene, motivišu se kroz komuniciranje

željenog stanja i pojednostavljivanje procesa donošenja odluka u novoj strukturi. U ovoj fazi, treba naglasiti željeno stanje nakon promene, šta promena doprinosi glavnim stakeholderima organizacije, vizija i strategija treba da budu realne za dostignuće, dovoljno su jednostavne da ih razume šira grupa zaposlenih, kao i da sadrži i analitički i inspirativan deo (Kotter, 1996). Kako bi se promena sprovela na grupnom nivou, potrebno je imati transformativnu viziju i uskladiti ciljeve sa njom (Caleari et al, 2015).

Faza komuniciranja izmenjene vizije obuhvata kanale komunikacije kao i frekvenciju kojom se izmenjena vizija komunicira zaposlenima. Dalje, ova faza obuhvata davanje primera novih obrazaca ponašanja (Bogdanović, 2013), kako bi se na jasan i nedvosmislen način uspostavila očekivanja od zaposlenih. Zaposleni koji su zadovoljni sa menadžerskom komunikacijom tokom promena vide ličnih prilika usled same promene, te imaju pozitivno viđenje predložene organizacione promene (Nelissen & van Selm, 2008).

Faza preduzimanja akcije i podrške u realizaciji susreće se sa četiri glavne prepreke: struktura, veštine, sistemi i supervizori. U ovoj fazi, Kotter naglašava važnost osnaživanja zaposlenih kroz obuku (Kotter, 1996). Nadalje, razvoj psihološke sigurnosti unutar organizacije ključ je u osnaživanju zaposlenih i razvoju inovativne kulture (Zhu, 2019).

Faza generisanja kratkoročnih uspeha obuhvata nagrađivanje zaposlenih za dostignuća koja su u skladu sa promenom, kako bi se zaposleni navikli na novi obrazac ponašanja. Međutim, bitno je takođe jasno iskomunicirati da ovi kratkoročni uspesi ne znače kraj same promene sami po sebi, već da treba nastaviti sa promenama kako bi se kodifikovale u organizacionoj kulturi (Laig & Abocejo, 2021).

Faza konsolidacije uspeha i realizacije daljih promena obuhvata podsticanje zaposlenih za daljim promenama na osnovu kratkoročnih uspeha iz prethodne faze. Usled međuzavisnosti organizacionih struktura, promene se moraju dalje podsticati kako se organizacija ne bi vratila na stare obrasce ponašanja.

Poslednja faza predstavlja institucionalizaciju novog pristupa, gde se komunicira povezanost novog ponašanja i uspeha organizacije, te se stvara mehanizam za organizacije razvoja i daljeg liderstva organizacije.

Model se grafički prikazuje na sledeći način (slika 9):



*Slika 9 Grafički prikaz Koterovog modela*

Iako aspekti Koterovog modela upravljanja promenama imaju široku primenu u industriji, naučnici skreću pažnju da postoji manjak sprovedenog istraživanja gde je model kao celina potvrđen (Appelbaum et al, 2012). Još jedan od glavnih nedostataka ovog modela jeste što je razvijen na osnovu Koterovog iskustva u velikim organizacijama sa hijerarhijskom organizacionom strukturom, te može predstavljati problem za organizacije koje su manje po veličini i kolaborativne po prirodi (Bekmukhambetova, 2021).

### **2.4.3 ADKAR model promene**

ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) model (Hiatt, 2006) promene fokusira se na osobe koje prolaze kroz promenu, za razliku od same

promene (Galli, 2018). Ovo je ujedno jedan od glavnih modela koji se koriste na individualnom nivou.

U tabeli ispod (tabela 8) naznačene su faze ADKAR modela i šta svaka faza obuhvata.

Faza	Opis
Svest	Karakteristično za ovu fazu jeste razumevanje zašto je promena potrebna. Obuhvata razmišljanje i obrazloženje zašto je predložena promena upravo ta koja treba da se sprovede i planirana komunikacija je neophodna kako bi se ova faza uspešno sprovela.
Želja	Ovu fazu obeležava lična odluka da se promena podrži. Takva odluka donosi se na individualnom nivou samo ako je prva faza uspešno sprovedena, odnosno ako zaposleni ima potpunu svest o potrebi predložene promene.
Znanje	Kroz ovu fazu, deli se znanje sa zaposlenim kroz obuku i edukaciju. Kako bi se ova faza uspešno sprovela, potrebno je ostvariti određeni nivo znanja u dva segmenta: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znanje šta treba da se uradi tokom promene (kako promeniti)</li> <li>2. Znanje koji su novi obrasci ponašanja koji su očekivani nakon sprovedene promene</li> </ol>
Sposobnost	Sposobnost se u ovom kontekstu definiše kao razlika između teorije i prakse. Nakon što je faza znanja utemeljena, zaposlenog treba podržavati kroz povratnu informaciju i koučing kako bi ponašanje bilo u skladu sa znanjem o promeni.
Pojačanje	Tokom zaključne faze, pojačava se i utemeljava šta je potrebno uraditi kako bi promena bila održiva. Tokom ove faze, obraća se pažnja da se zaposleni ne vrati na stare obrasce ponašanja, što može da se sprovede kroz fidbek, nagrade, priznanja, merenje radne uspešnosti zaposlenog, te korektivne akcije.

*Tabela 8 Faze ADKAR modela (Boca, 2013)*

Glavna mane ADKAR modela jesu njegova sekvencijalna priroda, gde naredna faza ne može da se započne dok se prethodna faza u potpunosti ne završi (Bejinariu,

2017), te što fali sistemski pristup organizacionoj promeni i nije prigodan za veće promene u organizaciji (Nakigudde, 2017).

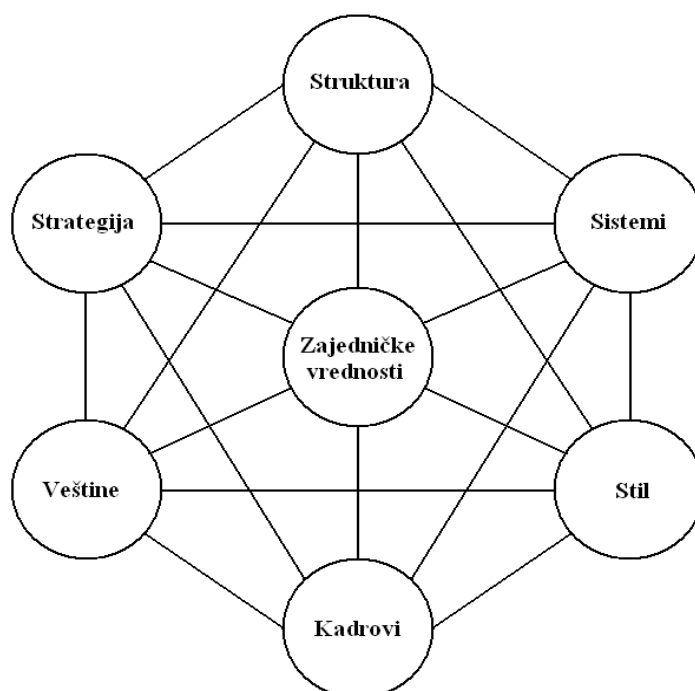
#### **2.4.4 McKinsey 7-S model**

McKinsey 7S model razvijen je krajem 70ih godina 20. veka kao model koji posmatra međuzavisnost 7S komponenti (Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, Staff) i kako posmatranje tih komponenti može da pomogne prilikom dijagnostifikovanja problema i formulisanja programa za poboljšanje. Harmonizacija između 7S komponenti predstavlja ključ uspeha u sprovođenju strateških promena (Channon & Caldart, 2015). Kompanija McKinsey & Co. je na sledeći način definisala ove komponente (Channon & Caldart, 2015):

- Strategija (Strategy). Set akcija koje organizacija preduzima kako bi predvidela ili se prilagodila promenama u eksternom okruženju sa ciljem ostvarivanja ili održavanja kompetitivnosti na tržištu kroz pružanje dodate vrednosti svojim potrošačima.
- Struktura (Structure). Kakav je organizacioni dizajn, kako su poslovne jedinice organizovane i grupisane (grupisanje na osnovu funkcija, industrije, klijenata, geografski ili kombinacija), koji je stepen formalnosti ponašanja unutar poslovne jedinice, koliko je centralizovan odnosno decentralizovan proces odlučivanja i kako se koordinišu poslovne jedinice u istoj ravni u hijerarhiji.
- Sistemi (Systems). Formalne i neformalne strukture organizacije rada koje naglašavaju ne kako bi trebala da bude organizacija već kakva ona jeste, uzimajući u obzir i neformalne sisteme unutar organizacije.
- Stil (Style). Koji je stil upravljanja koji top i srednji nivo menadžmenta ima, kako bi se ocenilo šta je strateški uopšte moguće u organizaciji.
- Kadrovi (Staff). Posmatraju se zaposleni kao resursi, te kakve su materijalne (platni razredi, sistemi nagrađivanja) i nematerijalne (odnos prema radu, atmosfera unutar organizacije) strukture uspostavljene u organizaciji kako bi se zaposleni motivisali, nagradili, unapredili i preraspodelili unutar organizacije.

- Zajedničke vrednosti (Shared Values). Koje vrednosti su kodifikovane unutar organizacione kulture, koje su deljene vrednosti među zaposlenima u organizaciji, koji su organizacioni ciljevi postavljeni.
- Veštine (Skills). Realistično sagledavanje koje veštine organizacija trenutno poseduje, te koje veštine i obrasci ponašanja više nisu potrebni, a mogu predstavljati značajnu blokadu u implementaciji organizacione promene.

Model se prikazuje dijagramom ispod (slika 10) kako bi se pokazala međuzavisnost komponenti.



Slika 10 Grafički prikaz McKinsey 7S modela (Waterman, 1980)

Mane ovog modela jesu to što je model kompleksan i zahteva dosta vremena kako bi se sagledale sve međuzavisnosti, te što se fokusira više na sam proces promene kroz posmatranje ljudskih resursa kao skup veština i kadrova, nego na individue uključene u promenu (Galli, 2018).

#### 2.4.5 Nadler-Tushman model kongruencije

Ovaj model razvijen je 1980 godine kao analitički pristup upravljanja promenama i fokusira se na kongruenciju, odnosno „fit“ između komponenti unutar modela. Nadler

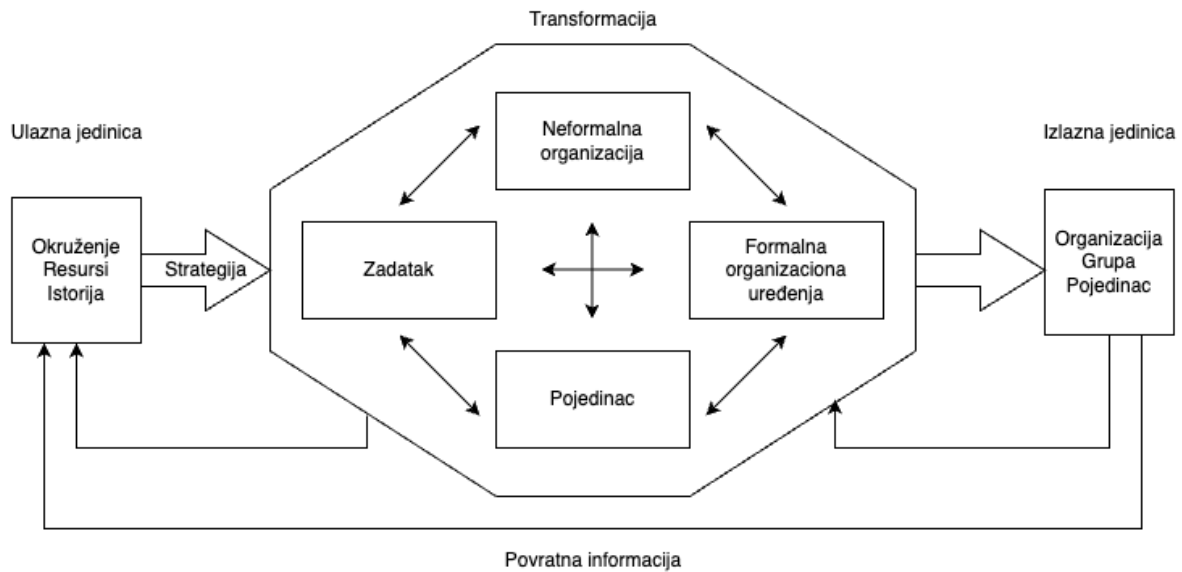
i Tushman kategorizovali su fitove u 6 kategorija, prikazanih u tabeli (tabela 9) ispod (Nadler & Tushman, 1980).

Fit	Problemi
Pojedinac/organizacija	Kako su potrebe pojedinca zadovoljene organizacionim uređenjem? Da li pojedinci imaju jasnu sliku organizacione strukture? Da li postoji poklapanje individualnih i organizacionih ciljeva?
Pojedinac/zadatak	Kako su potrebe pojedinca zadovoljene zadacima? Da li pojedinci imaju veštine i sposobnosti da ispune zahteve zadataka?
Pojedinac/neformalna organizacija	Kako su potrebe pojedinca zadovoljene neformalnom organizacijom? Kako neformalna organizacija koristi pojedinačne resurse radi ostvarivanja neformalnih ciljeva?
Zadatak/organizacija	Da li su organizaciona uređenja adekvatna radi ispunjenja zahteva zadatka? Da li organizaciona uređenja promovišu ponašanje koje je u skladu sa zahtevima zadatka?
Zadatak/neformalna organizacija	Da li struktura neformalne organizacije olakšava ispunjenje zadataka ili ne?
Organizacija/neformalna organizacija	Da li su ciljevi, nagrade i strukture neformalne organizacije dosledni sa onima od formalne organizacije?

*Tabela 9 Fitovi komponenti Nadler Tushman modela*

Stvaraoci ovog modela naglašavaju da je fit nešto što je u većini slučajeva moguće definisati, meriti i kvantifikovati. Međuzavisnosti komponenti prikazuju se sledećim dijagramom (slika 11).





Slika 11 Model kongruencije za organizacionu analizu (Nadler & Tushman, 1980)

Ovaj model predstavlja holistički pristup identifikovanju problema unutar same organizacije. Manu ovog modela predstavili su sami stvaraoci modela- ovaj model je opšti model za organizacionu analizu, te će organizacioni analitičari koji koriste ovaj model morati da koriste dopunske, specifične modele unutar svake komponente kako bi definisali visoku ili nisku kongruenciju između fitova (Nadler & Tushman, 1980). Nadalje, ovaj model može biti komplikovan za implementaciju u većim kompanijama, podrazumeva da postoji problem kod niske kongruencije što nije nužno, te ne uzima u obzir dinamiku grupe (Basu, 2021).

#### 2.4.6 Ostali modeli upravljanja promenama

Psihijatrica Kübler-Ross kroz svoje istraživanje posmatra kako pojedinci reaguju na gubitak i predstavlja krivu promene na osnovu 5 stadijuma tugovanja (negiranje, ljutnja, pregovaranje, depresija, prihvatanje) koje je definisala (Kübler-Ross, 1969). Njen model smatra se jednim od najranijih modela koji mapiraju kako pojedinci reaguju na gubitak i promene uopšteno.

Tišijev TPC model naglašava tri ključne dileme organizacije: T - problem tehničkog dizajna (kako organizacija koristi društvene, finansijske i tehničke resurse da bi rešila proizvodne probleme); P- politički problem u organizaciji (kakva je preraspodela moći

i resursa unutar organizacije); C – kulturološki problem (koja su uverenja i vrednosti deljeni među zaposlenima unutar organizacije). On smatra da se posmatranje promene kroz prizmu TPC promena može operacionalizovati kroz misiju i viziju organizacije, organizacionu strukturu, te upravljanje ljudskim resursima (Tichy, 1983).

U okviru TQM (total quality management), Bir i Spektor predlažu šest koraka koji treba da budu ispunjeni kako bi se promena uspešno sprovela u organizaciji (Spector & Beer, 1994), prikazani u tabeli ispod (tabela 10):

Korak	Opis aktivnosti
Okidač promene	Strateško usmeravanje organizacije na osnovu pritiska tržišta u okviru kog organizacija posluje
Razvoj deljene odgovornosti unutar top menadžmenta	Top menadžment treba da se složi i deli odgovornost oko strateške važnosti unapređenja kvaliteta u organizaciji. Bir i Spektor ocenjuju ovaj korak kao najteži i skreću pažnju da je najbitniji uspešnom sprovođenju promene.
Formiranje ad hoc timova	Formiraju se privremeni timovi oko procesa koji treba da se unaprede. Ovi timovi treba da budu formirani sa članovima iz različitih funkcija i organizacionih jedinica, te da sadrže članove sa različitih organizacionih nivoa.
Formiranje tima za nadgledanje	Ovaj korak podrazumeva formiranje radne grupe čiji je zadatak da prate ciljeve koji su postavljeni u pogledu sprovođenja promene, kao i godišnje izveštavanje i uspostavljanje novih ciljeva.
Osposobljavanje timova	Osposobljavanje timova da sprovedu analize i sprovedu promenu u delo kroz delegiranje donošenja odluka, razvoj timskih veština i pristup informacijama kako bi timovi mogli da razumeju, analiziraju i restrukturiraju procese.
Usklađivanje formalnih sistema za merenje	Promene treba da budu merljive i sistem za protok informacija i merenja treba da bude usklađen sa međufunkcionalnom prirodom promene procesa.

Tabela 10 Bir i Spektorovih 6 koraka upravljanja promenama

Bekhard i Haris (Beckhard & Harris, 1987), na osnovu istraživanja Davida Glejčera, objavljuju formulu za promene, koja je rezultat unapređivanja prethodnih iteracija formule:

$$C=D*V*F>R$$

U ovoj formuli, C (promena) prihvata se kad su kombinovani faktori nezadovoljstva trenutnim stanjem (D- dissatisfaction), vizije (V- vision) i prvih praktičnih koraka za poduzimanje (F – first practical steps) jači od otpora prema promeni (R- resistance to change). Ukoliko jedan od tri faktora D, V, F izostaje, odnosno jednak je nuli, samim tim je verovatnoća da će se promena uspešno sprovesti blizu nuli (Čudanov et al, 2019).

Bullock i Batten predlažu četvorofazni model promene: istraživanje, planiranje, akcija, integracija. Unutar svake od tih fazi predlažu proces promene, prikazan u tabeli ispod (tabela 11).

Faza	Proces promene
Istraživanje	Potreba za svesti Pretraga Ugovaranje
Planiranje	Dijagnoza Dizajn Odluka
Akcija	Implementacija Evaluacija
Integracija	Stabilizacija Difuzija Obnavljanje

*Tabela 11 Prikaz četvorofaznog modela (Bullock & Batten, 1984)*

Burke-Litwin model predstavlja kompleksan model od 12 faktora: eksterno okruženje, misija i strategija, liderstvo, organizaciona kultura, struktura, menadžment, sistemi (pravila i procedure), klima i kultura radne jedinice, veštine pojedinca, motivacija, potrebe i vrednosti pojedinca, performanse pojedinca i organizacije. Oni tvrde da

promena u jednom od ovih faktora neminovno utiče na druge, time stavljajući akcenat na međuzavisnosti ovih faktora (Burke & Litwin, 1992).

#### **2.4.7 Potreba za novim modelom**

Pored prethodno navedenih jedanaest modela, postoje brojni drugi koji su manje zastupljeni u stručnoj literaturi, međutim ono što je svim modelima zajedničko jeste da se nijedan model ne fokusira na razvoj ljudskog kapitala u funkciji menadžmenta ljudskih resursa kako bi organizacija bila spremnija na promene. Razvijeni modeli se ili fokusiraju na celokupan, sistemski proces organizacione promene (Levin, Koter, McKinsey), ili se fokusiraju na pojedinca (ADKAR, Kubler-Ross). Nijedan model se ne fokusira na funkciju upravljanja ljudskim resursima, te bi novi model mogao da pomogne strateškom upravljanju ljudskim resursima unutar organizacija kroz razvoj ljudskog kapitala.

Većina modela spominje internu komunikaciju i razvoj veština zaposlenih, međutim ne osvrću se na ulazni kvalitet ljudskog kapitala (funkcija selekcije i regrutacije u okviru upravljanja ljudskim resursima), te se ne stavlja dovoljno akcenat na organizacionu socijalizaciju prilikom onboardinga novih zaposlenih.

Na osnovu ovih zapažanja i rezultata istraživanja, u okviru ove disertacije formulisan je model kao alat menadžerima ljudskih resursa kako bi učinili organizaciju agilnijom i spremnijom na promene.

## 2.5 Ljudski kapital

Kapital u organizaciji može se definisati kao ljudski kapital i strukturalni kapital, gde se ljudski kapital definiše kao skup znanja, veština, inovativnosti i sposobnosti zaposlenih u organizaciji da izvrše zadatak (Kucharčikova, 2011). Mnogi naglašavaju da je glavni aspekt razvoja ljudskog kapitala ulaganje u obuku i razvoj zaposlenih kako bi razvili znanja i veštine koji su potrebni organizaciji (Schultz, 1979; Becker, 1993; Marshal, 1998). Glavna odlika ljudskog kapitala jeste da se ova vrsta kapitala ne može odvojiti od ljudi na način na koji mogu drugi oblici kapitala, te ulaganje u razvoj ljudskog kapitala predstavlja inherentni rizik i paradoks u organizacijama- postoji mogućnost da zaposleni u koje se ulaže napuste organizaciju, ali ako se ne ulaže u njihov razvoj, organizacija neće moći da se prilagođava novonastalim eksternim situacijama, zahtevima tržišta i tehnologijama.

Kao okosnica razvoja ljudskog kapitala, aktivno učenje uzima u obzir kognitivne, emocionalne i motivacione procese kroz koje se usvaja znanje (Bell & Kozlowski, 2008). Za razliku od pasivnog učenja gde zaposleni nemaju kontrolu nad onim šta uče, aktivno učenje promoviše odgovornost i kontrolu zaposlenih nad onim šta uče, kako uče i kako usvajaju to znanje. Ovaj vid učenja svodi se na samostalno eksperimentisanje sa zadatkom kako bi sami zaključili pravila, principe i strategije za efikasno odrađivanje zadataka (Frese, 1995). Kako bi zaposlenima bio omogućen ovaj način učenja, potrebno je razviti psihološku sigurnost unutar organizacije- iako psihološka sigurnost ne utiče nužno na motivaciju za učenjem, ona uklanja strah i odbrambene mehanizme zaposlenih koji mogu da blokiraju eksperimentalno učenje (Sanner & Bunderson, 2013).

Kako bi organizacija ostvarila kompetitivnu prednost na tržištu, ona treba da razvije ljudski kapital koji je vredan, što se definiše kao kapital povezan sa ciljevima i strategijom organizacije te doprinosi smanjenju troškova i povećanju profita (Barney & Wright, 1998), redak, što se definiše kao kapital koji nije uobičajen na tržištu rada, neponovljiv, kapital koji konkurencija ne može lako da duplicira, te nezamenljiv, kapital za koji strateška alternativa ne postoji (Ployhart et al, 2011). Potrebno je takođe proširiti definiciju kapitala kao resursa, gde je tradicionalno viđenje kapitala kao skup

edukacije, znanja i veština. Kapital kao resurs takođe uključuje ličnost i generalne kognitivne sposobnosti zaposlenih (Lepak et al, 2006).

### **2.5.1 Menadžment ljudskih resursa**

Menadžment ljudskih resursa može se definisati kao skup aktivnosti upravljanja ljudima u organizacijama u pogledu selekcije, obuke, ocene radne uspešnosti i kompenzacije (Fombrun et al, 1984).

Selekcija i regrutacija predstavlja skup aktivnosti koje kompanija preduzima kako bi privukla što kvalitetniji ljudski kapital u organizaciju koji bi odgovarao datoj poziciji i unapredio postojeće stanje i obuhvata sistemski pristup pronalasku potencijalnih kandidata (sourcing), organizaciji, koordinisanju i vođenju procesa intervjuisanja i zahteva značajna ulaganja sa stanovišta resursa i vremena (Hamza et al, 2021). Kako bi se odredila potreba za novim radnim mestom ili novim zaposlenim unutar postojeće sistematizacije, potrebno je uraditi analizu posla na osnovu koje se formira opis radnog mesta i započinje proces selekcije i regrutacije. Opis radnog mesta treba da sadrži razne komponente- od generalnog konteksta radnog mesta i kako se uklapa u organizacionu strukturu, liste ključnih odgovornosti i specifikacije zadataka u okviru radnog mesta, liste znanja, veština i ponašanja koji su neophodni za uspešno obavljanje dužnosti i koji su rezultati koji se očekuju od zaposlenog na tom radnom mestu (Verboncu & Zeininger, 2015).

Obuka, drugačije nazvana i učenje i razvoj (learning and development; L&D), predstavlja skup aktivnosti koji ima svrhu da unapredi individualne i grupne performanse unutar organizacije (Ahammad, 2017). Ove aktivnosti uključuju i aktivno učenje koje je prethodno opisano kao fokus razvoja ljudskog kapitala. Organizaciono učenje definiše se kao promena u organizaciji koja se dešava usled sticanja iskustva. Rezultati organizacionog učenja ogledaju se u saznanjima i ponašanju zaposlenih i uključuju eksplicitne i implicitne komponente (Argote & Miron-Spektor, 2011). U pogledu razmene znanja u organizaciji, istraživanja pokazuju da socio-demografske kategorija pola, staža u organizaciji, nivo obrazovanja i razvoj karijere imaju snažan uticaj na organizaciono učenje (Grubić-Nešić et al, 2015).

Ocena radne uspešnosti (performance appraisal) obuhvata skup aktivnosti kroz koje organizacija ocenjuje zaposlene i razvija njihove kompetencije, poboljšava njihove performanse i raspodeljuje nagrade (Fletcher, 2001). Unutar ovog skupa aktivnosti postoje tri komponente na koje se treba obratiti pažnja (Bayo-Mariones et al, 2019):

1. Alati koji se koriste za ocenu radne uspešnosti – da li se koriste isključivo objektivne mere ili postoji komponenta subjektivnosti
2. Ko sprovodi ocenu – direktni rukovodilac, top menadžment ili departman ljudskih resursa
3. Frekventnost ocene radne uspešnosti – da li se ona sprovodi jednom godišnje ili ređe (niska frekventnost) ili se sprovodi na šestomesečnom nivou ili češće (visoka frekventnost)

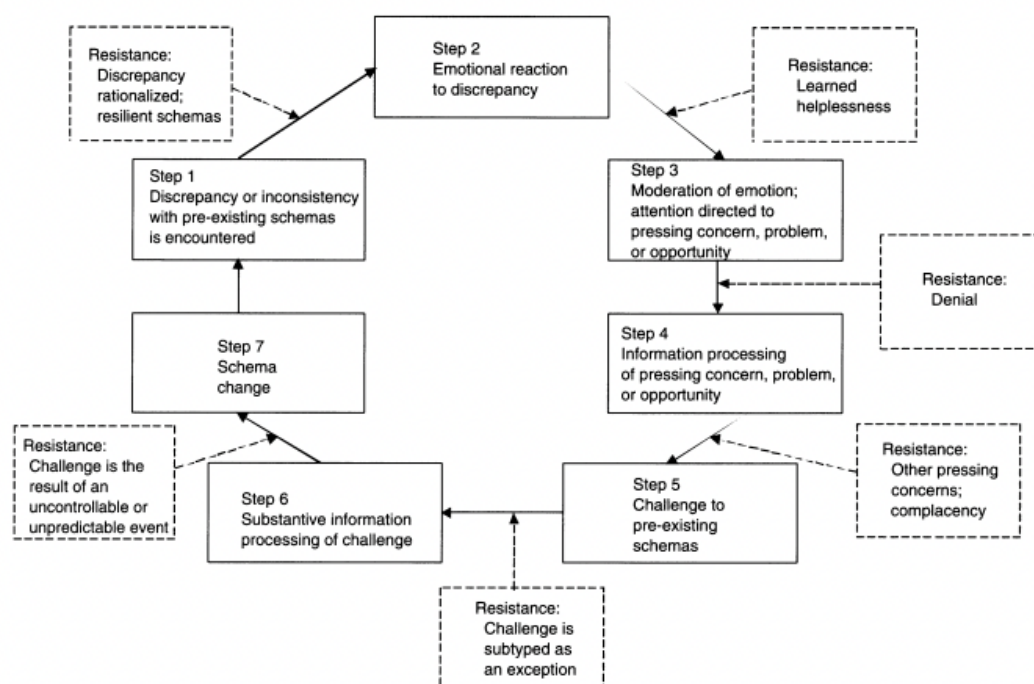
Polje kompenzacije je široko i ustaljena greška jeste da se na kompenzaciju gleda isključivo kroz platu i obračun iste. U širem kontekstu, kompenzacija se definiše kao kvantifikovana naknada koju zaposleni prima za svoj rad (Cuevas-Rodriguez et al, 2012), te obuhvata osnovicu, bonuse i benefite odnosno indirektnu kompenzaciju. U kontekstu menadžmenta ljudskih resursa, sistem kompenzacije utiče na sposobnost zadržavanja ljudskog kapitala i raspoloženje; pošten i balansiran kompenzacioni plan doprinosi organizacionoj sposobnosti da se takmiči sa drugim organizacijama (Bessette, 2014).

Strateški menadžment ljudskih resursa definiše se kao obrazac planiranih aktivnosti upravljanja ljudskim resursa sa ciljem da omoguće organizaciju da ispuni svoje ciljeve. Za razliku od menadžmenta ljudskih resursa, strateški menadžment ljudskih resursa povezuje ovu funkciju sa ostalim strateškim procesima upravljanja u organizaciji, te se individualne komponente menadžmenta ljudskih resursa vezuju u celinu kroz koordinisanje i kongruenciju između gorenavedenih polja menadžmenta ljudskih resursa (Wright, 1992; Wright & McMahan, 2011).

## 2.6 Individualni kontekst otpora promenama

Otpor prema promena može da se ogleda na makro nivou kao inertnost koja se ogleda u institucionalizovanim, stabilnim organizacionim rutinama (Hannan & Freeman, 1984). Iako organizaciona inertnost jeste jedan od pokretača otpora promenama, potrebno je spustiti se na individualni nivo i posmatrati koje su to karakteristike koje okidaju otpor promenama na mikro, odnosno individualnom nivou, uzimajući u obzir da promene pokreću i sprovode pojedinci u organizacijama (Porras & Robertson, 1992). Kako bi se promene analizirale, treba početi od individualnog nivoa kao procesa traženja smisla u promeni u društvenom kontekstu interakcije u organizacionim sistemima (George & Jones, 2001).

Kognitivne sheme u psihologiji definišu se kao apstraktne kognitivne strukture koje sadrže znanje o stimulacijama i konceptima, njihovim odlikama i međupovezanost tih odlika (Taylor & Crocker, 1981; Fiske & Taylor, 1991). Ljudi razvijaju kognitivne sheme za pojave sa kojima se učestalo susreću, te se sheme aktiviraju i koriste da procesuiraju informacije u skladu sa shemom čime je i potvrđuju (Fiske & Taylor, 1991). Kognitivne sheme u individualnom procesu promena mogu se prikazati sledećim dijagramom (George & Jones, 2001):



Slika 12 Kognitivne sheme pri promenama (George & Jones, 2001)



U pogledu snalaženja tokom promena, mogu se identifikovati dva faktora: pozitivan koncept sebe (positive self-concept) i tolerancija rizika (risk tolerance). Pozitivan koncept sebe obuhvata lokus kontrole, generalizovanu samoefikasnost, samopouzdanje i pozitivnu afektivnost- ovaj faktor ogleda se u samospoznaji individue i mogućnosti da se nosi sa promenama (Judge et al, 1997; Judge et al, 1998). Faktor tolerancije rizika predstavlja otvorenost ka iskustvima, toleranciju dvosmislenosti i izbegavanje rizika.

Pojava otpora promenama mogu se definisati kroz sledećih šest izvora (Oreg, 2008):

- Opiranje gubitku kontrole. Zaposleni pružaju otpor promenama kada osete da gube kontrolu nad odlukama tokom promene, te je način da se ovaj izvor prevaziđe uključenost zaposlenih u proces organizacionog donošenja odluka (Sagie & Koslowsky, 2000).
- Kognitivna rigidnost. Dogmatičnost u razmišljanju pojedinaca koja se ispoljava kao rigidnost i zatvorenost uma pouzdan je prediktor pojavi otpora promenama.
- Manjak psihološke rezilijentnosti. Rezilijentni pojedinci radije učestvuju u organizacionim promenama
- Netolerantnost ka vremenskom okviru u kom se promena odvija. Svaka promena u sebi sadrži period adaptacije i učenja koji može dovesti do otpora.
- Manjak zainteresovanosti za novosti i stimulacijom. Promena u rutini može da dovede do otpora promeni usled manjka zainteresovanosti da se stvari menjaju.
- Bezvoljnost ka odricanju postojećih navika i obrazaca ponašanja. Promena rutine predstavlja stresor za individue zato što treba da se odreknu starih obrazaca ponašanja te da kreiraju nove.

Na osnovu transformacije ovih izvora otpora promenama, mogu se identifikovati četiri faktora kroz koje otpor promeni može da se meri. Razvijena je skala za merenje organizacionog otpora (Oreg, 2003) sa sledećim faktorima:

- Traženje rutine
- Emocionalna reakcija
- Kratkoročni fokus
- Kognitivna rigidnost

Istraživanja dovode pojedine faktore organizacionog otpora u vezu sa organizacionim cinizmom (Naus et al 2007), faktore nacionalne kulture u odnosu sa faktorima otpora promenama (Oreg & Sverdlik, 2018), istražuju kako otpor prema promenama utiče na razvoj karijere zaposlenih (Turgut & Neuhaus, 2020), koja je korelacija između dobrostanja pojedinca i njegovog otpora prema promenama (Moreira et al, 2019), te kako otpor prema promenama utiče na usvajanje novih pravilnika (Sahputri et al, 2022).

## 2.7 Petofaktorski model ličnosti

Kako bi se analizirao individualni otpor promenama, u ovoj disertaciji analiziraju se crte ličnosti kao nezavisna varijabla počevši od pretpostavke da crte ličnosti utiču na pojavu otpora prema promenama. Pre nego što se definišu crte ličnosti, treba definisati ličnost kao pojam:

„Ličnost je skup organizovanih, srazmerno trajnih psiholoških osobina i mehanizama unutar pojedinca koji utiču na njegove interakcije sa okolinom i prilagođavanje na okolinu“ (Donnellan et al, 2005). U domenu organizacionih promena, istraživanja su pokazala da je kognitivni stil snažan prediktor percepcije organizacionih promena (Đurišić Bojanović, 2016), a samim tim i pojave otpora prema promenama.

Teorija crta ličnosti fokusira se na postizanje konsenzusa oko strukture ličnosti (Pervin, 1994), međutim sama priroda crta ličnosti još uvek nije ustaljena u teoriji: neki teoretičari smatraju da su crte ličnosti nasledne (Bouchard et al, 1990; Plomin & Bergeman, 1990), dok drugi smatraju da su crte ličnosti nešto što se uči (Funder, 1991).

Petofaktorski model ličnosti jedan je od najrasprostranjenijih modela crta ličnosti (Feher & Vernon, 2020) i meri pet dimenzija ličnosti: otvorenost, savesnost, ekstraverziju, saradljivost i neuroticizam kao crte ličnosti. Ovaj model se u literaturi takođe naziva FFM (five factor model), Big Five i OCEAN.

Postoje brojne drugi modeli strukture ličnosti:

- HEXACO. Ovaj model ličnosti predstavlja proširenu verziju Big Five modela ličnosti, gde se dodaje crta poštenje-poniznost, te su ostale crte ličnosti slične, ali dovoljno različite zbog različitog načina merenja (Vrućinić, 2018)
- Mračna tetrada (Dark Tetrad). Mračna tetrada meri četiri povezane ali različite crte ličnosti- Majkavelijanizam, psihopatija, narcisizam, sadizam, koje imaju bezosećajnost kao zajedničku karakteristiku (Paulhus, 2014). Iako je sama postavka ovog modela drugačija od Big Five modela ličnosti, uporedna istraživanja zaključila su da postoji negativna korelacija između crte ličnosti

psihopatije u mračnoj tetradi i saradljivosti u Big Five modelu (Maples et al, 2014; Burtaverde et al, 2016)

- SDPS (Self-defeating personality style). Ovaj model meri nesigurni stil vezivanja, nezaslužnu sliku o sebi i samožrtvovanje. Iako ne postoje brojna istraživanja koja upoređuju ovaj model sa Big Five, postojeća istraživanja pokazala su da je SDPS u pozitivnoj korelaciji sa neuroticizmom, te u negativnoj korelaciji sa otvorenosću, saradljivošću, ekstraverzijom i savesnošću (Atkinson et al, 2019).

U nastavku biće objašnjen istorijski kontekst razvoja Big Five modela, individualne komponente modela, te prednosti i mane, kao i razlog zašto je on izabran za ovu disertaciju.

### **2.7.1 Leksički pristup**

Osnove Big Five modela potiču iz kraja 19. veka kroz Galtonovu leksičku kategorizaciju pojedinačnih razlika u crtama ličnosti. Goldberg daje sledeću definiciju leksičkog pristupa crtama ličnosti:

„One individualne razlike koje su najvažnije u svakodnevnim transakcijama ljudi biće kodirane u njihovom jeziku. Što su važnije individualne razlike, ljudi će ih više primećivati, više će želeći da pričaju o njima i na kraju će izmisliti reč za njihovo označavanje“. (Goldberg, 1981)

Galton je među prva koristio rečnik kao alat u proceni frekventnosti reči koje jezički opisuju ličnost, te je pokušao da kategoriše te reči na osnovu deljenog značenja. Pomak na polju leksikološkog pristupa prave Olport i Odbert koji izdvajaju 18,000 reči koje se koriste za razlikovanje ljude i kategorizovali su ih u četiri oblasti:

1. Reči koje najjasnije opisuju osobine ličnosti sa fokusom na prilagođavanju individue eksternom okruženju
2. Reči koje opisuju trenutno, privremeno stanje i raspoloženje
3. Reči koje se koriste da bi dali kvalitativnu ocenu individualnog ponašanja i uticaja na druge

4. Reči koje predstavljaju metaforičke termine koji nisu važni za ličnost-fizičke karakteristike, kapaciteti i talenti (Allport et al, 1936)

Olport i Odbert smatraju da je neke reči moguće klasifikovati u više kategorija, te je sama pódela više proizvoljan nacrt nego što je naučno utemeljen pristup.

Koristeći saznanja njihovog istraživanja, dalji tok istraživanja naučnika uglavnom se fokusira na prvu kategoriju koju su Olport i Odbert identifikovali, to jest leksikološki termini povezani sa opisivanjem ličnosti.

S obzirom na to da je Olport-Odbert pristup kategorizovao oko 18,000 pojmova, ta sama činjenica ograničila je korisnost ovog pristupa kao merni instrument uzimajući u obzir njegovu preobimnost (Gough, 1960). Kako bi se stvorio merni instrument koji kategorizuje crte ličnosti, Goldberg zauzima stav da se engleski pridevi koji opisuju ličnost uzeti u njegovim istraživanjima mogu kategorizovati u pet kategorija, potvrđujući FFM kao model (Goldberg, 1990).

Od predloženih pet faktora dobijenih analizom faktora, većina naučnika se slaže oko nomenklature četiri faktora: ekstraverzija, saradljivost, savesnost i neuroticizam.

Uzimajući u obzir peti faktor, naučnici se još uvek nisu složili oko njegovog porekla pa se za taj faktor koriste različite reči. Najčešća nomenklatura tog faktora je pojam intelekt, koji proizlazi iz leksičkog pristupa, kao i „otvorenost prema iskustvima”, koji neki naučnici koriste u svom petfaktorskom pristupu. Pored prethodno navedenih, koriste se i izrazi poput kulture ili autonomije.

Veliki broj naučnih istraživanja proveravala su validnost FFM model ličnosti na različitim uzorcima u različitim državama i doslednost Big Five faktora je potvrđena statistički, te je FFM model ličnosti generalno prihvaćen u naučnoj zajednici (De Fruyt & Mervielde, 2002; John et al, 2008).

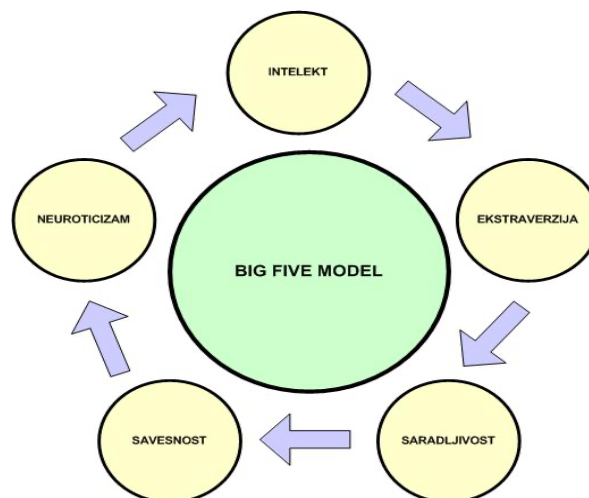
Više istraživanja validacionog karaktera rađeno nad ispitanicima u Republici Srbiji i tu je validirano postojanje pet dimenzija ovog pristupa. U studiji sprovedenoj od Kneževića i saradnika, 1997. uspeli su da identifikuju glavne dimenzije - faktore FFM, kao i 6 pod-dimenzija svake od ovih glavnih crta (Knežević et al, 1997). Dalja istraživanja fokusirala su se na psiholeksičkim istraživanjima na srpskom jeziku sa ciljem testiranja sedmofaktorskog modela ličnosti (Smederevac, 2000), potvrđujući da

na osnovu upitnika nastalog u okviru pomenute leksikografske studije (Mijatović & Stiković, 2019), postoje značajne sličnosti između srpskog i anglosaksonskog modela, uzimajući u obzir adaptaciju upitnika kroz isključivanje evaluativnih pojmova.

Što se tiče primenljivosti petofaktorskog modela u korelativnim istraživanjima, veliki broj istraživača je ispitivao korelaciju FFM sa konstruktima poput radne uspešnosti (Mount et al, 1998; Salgado, 2003; Kieffer et al, 2004; He et al, 2019), posvećenosti poslu (Akhtar, 2015), stresu na poslu (De Fruyt & Denollet, 2002; Iliescu et al; 2017), spremnost na promene (Vakola et al, 2004; Tappin, 2014; Marchalina et al, 2020). U značajnom broju istraživanja faktori Big Five modela pronađeni su kao verodostojni prediktori različitih oblika organizacionog ponašanja.

### 2.7.2 Elementi petofaktorskog modela

Razvoj FFM modela je usko povezan sa istraživanjem leksičkog pristupa. Početno stanovište leksičkog pristupa bilo je izlistavanje i analiziranje svih reči vezanih za ličnost kao konstrukt, koji mogu da se pronađu u rečniku engleskog jezika. Da bi sistematizacija pojmova bila sprovedena, mora se taksonomski pristupiti procesu razlikovanja, razvrstavanja i nomenklaturi pojedinačnih razlika između iskustva i ponašanja (John, 1990). Dobijeni faktori nazvani su Big five (Tupes & Christal, 1961), kako bi se u samom nazivu naglasilo da se radi o širokim kategorijama i obuhvataju veliki broj specifičnih i odvojenih crta ličnosti. Najprihvaćeniji nazivi faktora su: ekstraverzija, saradljivost, savesnost, neuroticizam i intelekt/otvorenost (Džamonja-Ignjatović & Đurić-Jočić, 1999). Model se grafički prikazuje na slici 13.



Slika 13 Big Five model

Ekstraverzija predstavlja odnos pojedinca prema društvenim interakcijama. Ekstraverte su pojedinci koji postižu visok skor na ovom faktoru, a opisuju se kroz aspekte društvenosti- povezanost, uzdizanje, preduzimljivost, društvene interakcije (Lucas et al, 2000). Osobe sa niskim rezultatom kod ovog faktora opisuju se kao introvertne –mirne, nezavisne, povučene, te su sklone ka utilitarijanističkom načinu donošenja odluka (Tao et al, 2020).

Saradljivost se takođe odnosi na interpersonalne interakcije i osobe koje postižu visok rezultat smatraju se osobama kojima su društveni interes i altruizam važni (Graziano & Eisenberg, 1997). Suprotan pol ove dimenzije je antagonizam, a osobe koje odlikuje niska saradljivost karakterišu se kao devijantne u odnosu na grupu kojoj pripadaju i dolazi do odbacivanja pojedinca iz grupe (Wilder, 1986). Iako se visoka saradljivost generalno smatra kao poželjna crta, osobe sa previsokom saradljivošću mogu se smatrati kao previše meki u određenim kulturama i mogu uticati na to da se u poslovnom kontekstu ovakvi ljudi smatraju manje sposobnima (Caligiuri, 2000).

Savesnost predstavlja spektar ponašanja koji se karakteriše kao odgovornost, razvijena radna etika, praćenje pravila i urednost (Roberts et al, 2009). Faktor savesnosti pokazuje se kao pouzdan prediktor radne uspešnosti (Dudley et al, 2006), te se odnosi na na koji način se individua ophodi prema izvršenju zadataka, sleđenju pravila i ustaljenih normi, planiranju, organizovanju, kao i na prepoznavanje prioriteta. Nesavesne osobe opisuju se kroz pojmove poput neodgovoran, površan, nepouzdan, neorganizovan i lenj.

Neuroticizam predstavlja se kao sklonost ka psihološkom stresu, odnosno bihevioralnim i kognitivnim stilovima koji proizlaze iz te dimenzije. Neuroticizam kod pojedinaca ogleda se kroz hronično doživljavanje negativnih emocije: ljutnja, tuga, krivica, strah, karakteriše ih slaba kontrola impulsa i imaju tendenciju ka razvoju raznih poremećaja ličnosti (Džamonja-Ignjatović & Đurić-Jočić, 1999; Barlow et al, 2014). Osobe sa izraženim neuroticizmom opisuju se pridevima poput: napeta, nesigurna, anksiozna i nestrpljiva, za razliku od osoba sa niskim skorom neuroticizma koje opisuju pridevi miran, opušten i strpljiv.

Intelekt (drugačije nazvan otvorenost; otvorenost ka iskustvima) je faktor koji odlikuje nekonvencionalnost, viša tolerancija ka neobičnim iskustvima i nekontrolisanim

uslovima stanja (Weissman & Ritter, 1970). Visok rezultat na ovoj skali opisuje se pridevima poput znatiželjnost, maštovitost, nekonvencionalnost i okrenutost ka novim idejama. Osobe sa niskim skorom u pogledu intelekta/otvorenosti opisuju se kao konvencionalne, ograničenog interesovanja i konzervativne.

### **2.7.3 Otpor zaposlenih prema promenama i individualne karakteristike**

Kao što je prethodno napomenuto, različiti ljudi imaju različit prag tolerancije prema promenama. Merni instrumenti ličnosti mogu nam otkriti koje su to karakteristike koje ljudi sa averzijom prema promenama imaju. Rezultati koje testovi ličnosti mogu da nam otkriju mogu da se koriste kao ulazne informacije koje lideri promene mogu koristiti kako bi personalizovali svoj pristup zaposlenima sa većom tendencijom da pružaju otpor prema organizacionoj promeni, a od kojih potencijalno može zavisiti uspeh čitavog procesa promene.

Big Five model ličnosti koristi se kao pouzdan test prilikom istraživanja ličnosti pojedinca. Kao što je prethodno navedeno, pet faktora koji su obuhvaćeni ovim modelom su ekstraverzija, saradljivost, savesnost, neuroticizam (emocionalna stabilnost) i otvorenost ka novim iskustvima.

Brunsmann (Brunsmann, 2013) detaljnije opisuje faktore na sledeći način:

- Neuroticizam (Neuroticism) razlikuje prilagođenost i emocionalnu stabilnost u odnosu na neprilagođenost i emocionalnu nestabilnost (Digman, 1990). Pod-faktori ove crte jesu anksioznost, agresija, depresija, uznemirenost i samousređenost (self-consciousness), impulzivnost i psihološka ranjivost. Anksioznost je pokazana kao prediktor organizacionim promenama i ogleda se ne samo u anksioznosti oko ishoda promene, već i samog procesa- zaposleni imaju zabrinutost oko toga da li će postići očekivani nivo kompetentnosti koji promena iziskuje (Đurišić Bojanović, 2015).
- Ekstraverzija (Extraversion) se pre svega odnosi na socijalnost, društvenost. Osobe sa visokim E preferiraju velike grupe ljudi, komunikativni su, samopouzdana, aktivni, vole nove situacije, po prirodi su veseli, optimistični, puni energije (Džamonja-Ignjatović &



Đurić-Jočić, 1999). Pozitivan stav jedna je od najvažnijih crta ličnosti osobe koja se percipira kao autoritet u organizaciji (Njegovan et al, 2011). U pogledu upravljanja promenama, ekstraverzija je, uz aspekte planiranja, donošenja odluka, veština i pružanih šansi jedan od faktora koji utiče na smanjenje straha prema promenama (Pagon et al, 2008).

- Otvorenost (Openness) podrazumeva intelektualnu radoznalost i tendenciju ka različitostima i privrženost stavovima koji nisu dogmatični po prirodi. Dogmatizam ogleda se kroz zatvorenost ka novim stavovima, osobe sa niskom otvorenošću odbacuju promene, pokazuju veću zavisnost od autoriteta od osoba sa visokim skorom otvorenosti, te ne prihvataju ili sporije prihvataju nove stavove i uverenja (Ehrlich & Lee, 1969).
- Saradljivost (Agreeableness) u organizacionom kontekstu povezana je sa percepcijom pravičnosti u donošenju odluka. Osobe sa niskom saradljivošću koje imaju nisku percepciju pravičnosti donešene odluke češće se upuštaju u devijantno organizaciono ponašanje poput odmazde na radnom mestu (Skarlicki et al, 1999). Sa druge strane, zaposleni sa visokom saradljivošću utiču na smanjenje interpersonalnih i profesionalnih konflikta kroz saradnju iako se nužno ne slažu sa suprotnom stranom u konfliktu (Youshan & Hassan, 2015). Uzimajući ovo u obzir, osobe sa izraženom saradljivošću mogu poslužiti kao dobri facilitatori promena unutar organizacije.
- Savesnost (Conscientiousness) dokazana je da je najbolji prediktor uspešnosti na radu (Barrick & Mount, 1991), a u kontekstu promena osobe koje su organizovane i samodisciplinovane ispoljavaju veće probleme u donošenju odluka nakon sprovedenih organizacionih promena (Le Pine et al, 2000). Međutim, druga istraživanja pokazuju da upravo potreba za dostignućem kao faktor u okviru savesnosti pozitivno korelira sa prilagodljivosti organizacionim promenama (Griffin & Hesketh, 2005).

Kada se uzmu navedeni faktori u obzir, moguće je pretpostaviti profil ličnosti koji ima tendenciju ka otporu prema promenama, na osnovu čega su formulisane hipoteze ove disertacije. Osobe koje imaju nizak prag tolerancije prema promenama pretpostavlja se da imaju:

- Pretpostavka 1: visok faktor neuroticizma: osobe koje imaju nizak prag tolerancije prema promenama osećaju više straha, gneva i uznemirenosti prema promeni nego osobe spremne na promenu
- Pretpostavka 2: nizak faktor ekstraverzije: ovakve osobe ne vole da stvaraju nove veze sa ljudima, što se može dogoditi usled veće promene
- Pretpostavka 3: nizak faktor otvorenosti: osobe koje pružaju veći otpor prema organizacionim promenama generalno imaju konzervativne stavove, vole ustaljen način života i rutinu, umesto da upoznaju nove načine rada i zadovoljni su svojim trenutnim interesovanjima, nemaju potrebu za otkrivanjem novih
- Pretpostavka 4: nizak faktor saradljivosti: ovakve osobe su sumnjičave i nemaju mnogo poverenja u agenta promene, gledaju više ličnu dobit nego opštu korist i imaju visok stepen cinizma
- Pretpostavka 5: nizak faktor savesnosti: osobe sa niskim faktorom savesnosti imaju i nižu potrebu za dostignućem nakon što se promena sprovede, samim tim izražavajući otpor prema organizacionoj promeni

Kako se u ovoj disertaciji posmatra i individualni i organizacioni kontekst, potrebno je sagledati korelacije između istih. Kako bi se organizaciona promena uspešno sprovela, potrebna je i angažovanost zaposlenih s individualnog aspekta i agenta promene i vođe promena s organizacionog aspekta.

## 3 Metodologija istraživanja

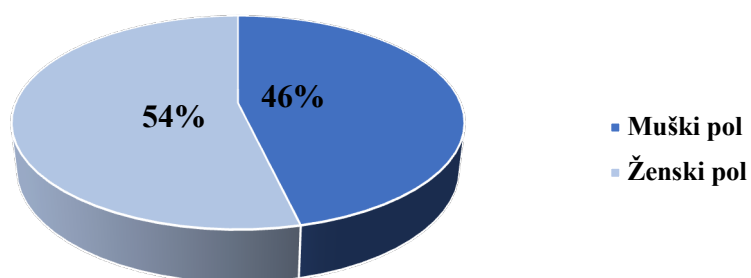
### 3.1 Uzorak

Istraživanje je sprovedeno na uzorku iz populacije zaposlenih (N=391). Za utvrđivanje strukture – frekventnosti uzorka prema socio-demografskim kategorijama korišćena je frekventna analiza.

Struktura uzorka prema varijabli pol, podeljena je na dve grupe, na kategoriju muških i ženskih ispitanika. Istraživanjem je obuhvaćen 181 (46,3%) muškarac i 210 (53,7%) žena. Rezultati frekventne analize su prikazani u tabeli 12 i na grafikonu 1 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procenat	Kumulativni procenat
Muški pol	181	46,3	46,3	46,3
Ženski pol	210	53,7	53,7	100,0
Ukupno	391	100,0	100,0	

Tabela 12 Pol uzorka u istraživanju



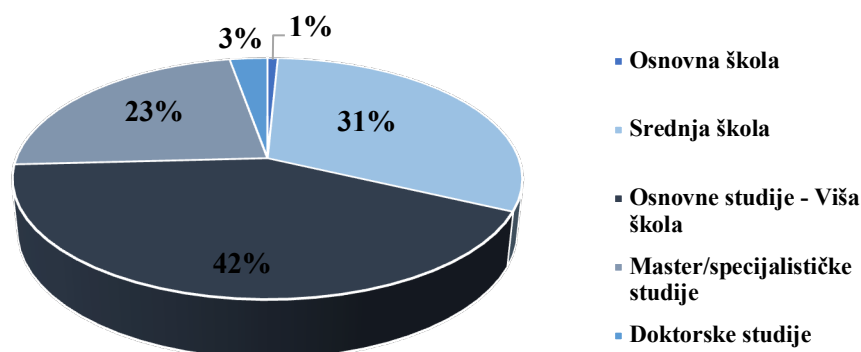
Grafikon 1 Grafički prikaz strukture uzorka u odnosu na pol ispitanika

Struktura uzorka ispitanika prema završenom stepenu obrazovanja koje ispitanici imaju, pokazuju analizom pet definisanih kategorija prikazanih u Tabeli 2 i na Grafikonu 2. Na osnovu rezultata frekventne analize 3 (0,8%) ispitanika je završilo osnovnu školu, 122 (31,2%) ispitanika je završilo srednju školu, osnovne studije/višu školu/fakultet je završilo 165 (42,2%) ispitanika, master/specijalističke studije je završilo 90 (23%), dok je doktorske studije završilo 11 (2,8%) ispitanika. Rezultati

strukture uzorka prema obrazovanju ispitanika prikazani su u tabeli 13 i na grafikonu 2 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procena t	Kumulativni procenat
Osnovna škola	3	,8	,8	,8
Srednja škola	122	31,2	31,2	32,0
Osnovne studije - Viša škola	165	42,2	42,2	74,2
Master/specijalističke studije	90	23,0	23,0	97,2
Doktorske studije	11	2,8	2,8	100,0
<b>Ukupno</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 13 Struktura uzorka u odnosu na obrazovanje ispitanika

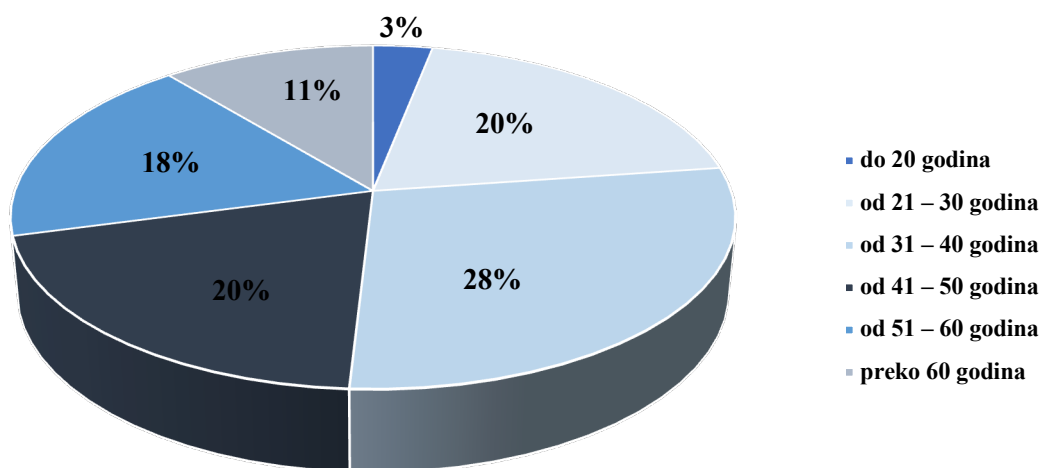


Grafikon 2 Grafički prikaz strukture uzorka u odnosu na obrazovanje ispitanika

Prema starosti ispitanika, analizom podataka uzorak je podeljen na šest kategorija. U prvu kategoriju spadaju ispitanici do 20 godina, njih 12 (3,1%), u drugu kategoriju spadaju ispitanici od 21 do 30 godina, njih 77 (19,7%), u treću kategoriju spadaju ispitanici starosti od 31 do 40 godina, njih 110 (28,1%), u četvrtu kategoriju spadaju ispitanici od 41 do 50 godina, njih 78 (19,9%), u petu kategoriju spadaju ispitanici od 51 do 60 godina (18,2%) i u poslednju kategoriju spadaju ispitanici preko 60 godina, njih 43 (11%). Rezultati strukture uzorka prema kategorijama starosti ispitanika prikazani su u Tabeli 14 i na grafikonu 3 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procena t	Kumulativni procenat
do 20 godina	12	3,1	3,1	3,1
od 21 – 30 godina	77	19,7	19,7	22,8
od 31 – 40 godina	110	28,1	28,1	50,9
od 41 – 50 godina	78	19,9	19,9	70,8
od 51 – 60 godina	71	18,2	18,2	89,0
preko 60 godina	43	11,0	11,0	100,0
<b>Ukupno</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 14 Struktura uzorka prema starosti ispitanika

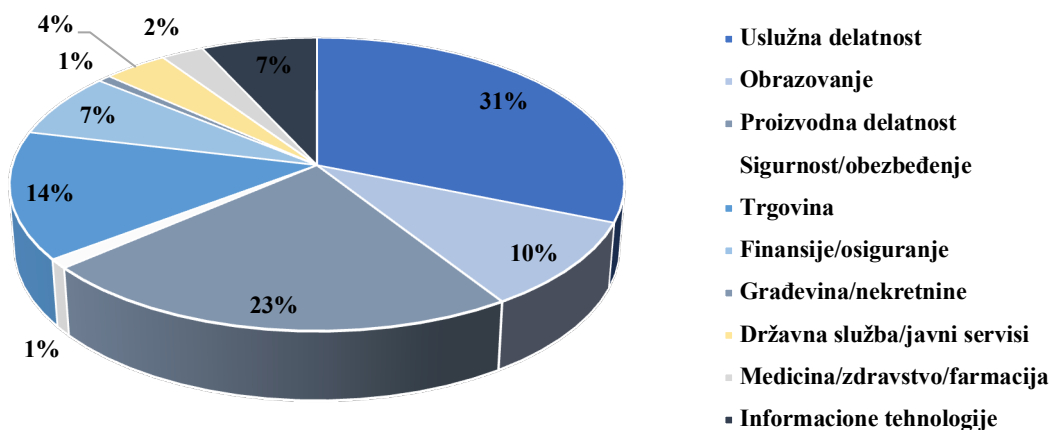


Grafikon 3 Grafički prikaz strukture uzorka prema starosti ispitanika

Struktura preduzeća prema osnovnoj delatnosti u kojoj zaposleni rade obuhvatila je 10 delatnosti. Od ukupnog broja ispitanika, 122 (31,2%) radi u uslužnoj delatnosti, 38 (9,7%) radi u obrazovanju, 89 (22,8%) u proizvodnoj delatnosti, 4 (1%) u sigurnosti/obezbeđenju, 55 (14,1%) u trgovini, 28 (7,2%) u finansijama/osiguranju, 3 (0,8%) u građevini/nekretninama, 15 (3,8%) u državnoj službi/javnom servisu, 10 (2,6%) u medicini/zdravstvu/farmaciji i 27 (6,9%) u informacionim tehnologijama. Rezultati frekventne analize koja utvrđuje strukturu preduzeća u kojima zaposleni rade prikazani su u tabeli 15 i na grafikonu 4 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procenat	Kumulativni procenat
Uslužna delatnost	122	31,2	31,2	31,2
Obrazovanje	38	9,7	9,7	40,9
Proizvodna delatnost	89	22,8	22,8	63,7
Sigurnost/obezbeđenje	4	1,0	1,0	64,7
Trgovina	55	14,1	14,1	78,8
Finansije/osiguranje	28	7,2	7,2	85,9
Građevina/nekretnine	3	,8	,8	86,7
Državna služba/javni servisi	15	3,8	3,8	90,5
Medicina/zdravstvo/farmacija	10	2,6	2,6	93,1
Informacione tehnologije	27	6,9	6,9	100,0
<b>Ukupno</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 15 Struktura preduzeća prema osnovnoj delatnosti u kojoj zaposleni radi

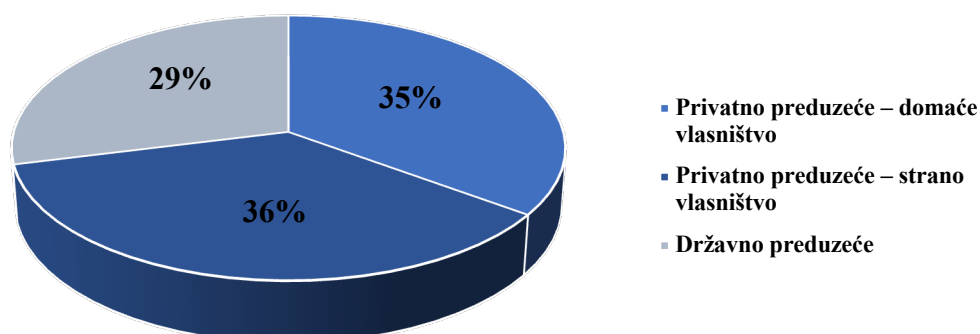


Grafikon 4 Grafički prikaz strukture uzorka prema osnovnoj delatnosti preduzeća u kojoj zaposleni radi

Struktura uzorka prema tipu preduzeća podeljena je na 3 kategorije. Od ukupnog broja zaposlenih 137 (35%) ispitanika radi u privatnom preduzeću koje je u domaćem vlasništvu, 141 (36,1%) zaposleni radi u privatnom preduzeću koje je u stranom vlasništvu, dok 113 (28,9%) zaposlenih radi u državnom preduzeću. Rezultati frekventne analize strukture uzorka prema tipu preduzeća u kome zaposleni radi prikazani su u Tabeli 16 i na Grafikonu 5 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procenat	Kumulativni procenat
Privatno preduzeće – domaće vlasništvo	137	35,0	35,0	35,0
Privatno preduzeće – strano vlasništvo	141	36,1	36,1	71,1
Državno preduzeće	113	28,9	28,9	100,0
<b>Ukupno</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 16 Struktura uzorka prema tipu preduzeća u kome radi zaposleni

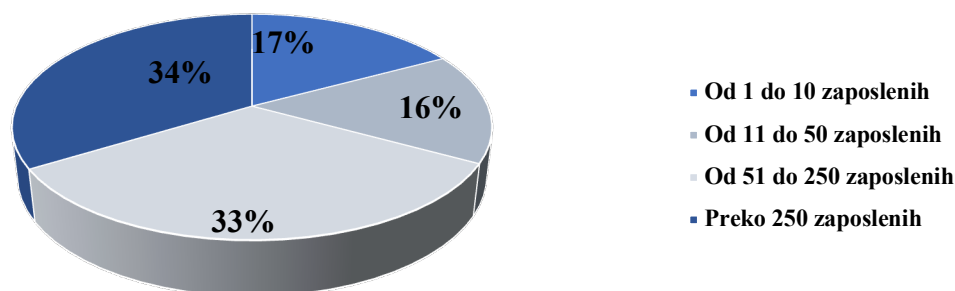


Grafikon 5 Grafički prikaz strukture uzorka prema tipu preduzeća u kome zaposleni radi

Prema veličini preduzeća uzorak je definisan kroz 4 kategorije. Od ukupnog broja ispitanika, 67 (17,1%) zaposlenih radi u preduzećima do 10 zaposlenih, 62 (15,9%) ispitanika radi u preduzeću između 11 i 50 zaposlenih, 130 (33,2%) ispitanika radi u preduzeću od 51 do 250 zaposlenih, dok 132 (33,8%) ispitanika radi u preduzeću koje ima preko 250 zaposlenih. Rezultati frekventne analize strukture uzorka prema veličini preduzeća u kojima ispitanici rade prikazani su u Tabeli 17 i na Grafikonu 6 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procenat	Kumulativni procenat
Od 1 do 10 zaposlenih	67	17,1	17,1	17,1
Od 11 do 50 zaposlenih	62	15,9	15,9	33,0
Od 51 do 250 zaposlenih	130	33,2	33,2	66,2
Preko 250 zaposlenih	132	33,8	33,8	100,0
<b>Ukupno</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 17 Struktura uzorka prema veličini preduzeća u kome zaposleni radi



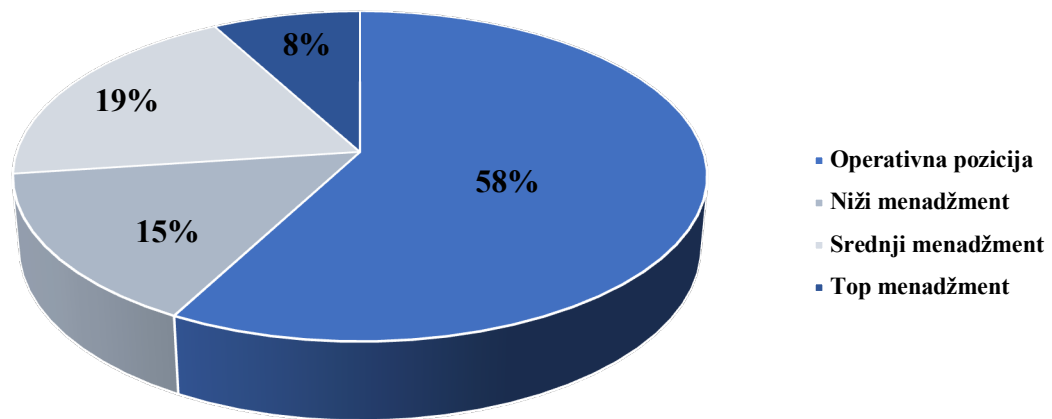
Grafikon 6 Grafički prikaz strukture uzorka prema veličini preduzeća u kome radi zaposleni

U pogledu pozicije zaposlenih u istraživanje su uključene 4 kategorije. Od ukupnog broja zaposlenih 226 (57,8%) ispitanika radi na operativnoj poziciji, 59 (15,1%) je iz kategorije nižeg menadžmenta, 75 (19,2%) je iz kategorije srednjeg menadžmenta, dok je 31 (7,9%) zaposleni iz kategorije top menadžmenta. Rezultati frekventne analize koja se odnosi na utvrđivanje strukture uzorka prema poziciji na kojoj zaposleni radi, prikazani su u Tabeli 18 i na Grafikonu 7 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procenat	Kumulativni procenat
Operativna pozicija	226	57,8	57,8	57,8
Niži menadžment	59	15,1	15,1	72,9
Srednji menadžment	75	19,2	19,2	92,1
Top menadžment	31	7,9	7,9	100,0
<b>Ukupno</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 18 Struktura uzorka prema poziciji zaposlenog





*Grafikon 7 Grafički prikaz strukture uzorka prema poziciji zaposlenog*

### 3.2 Merni instrumenti

U ovom istraživanju korištena su četiri upitnika:

1. Upitnik o opštim demografskim podacima (7 stavki)
2. Adaptirani OCEAN.20 (O'Keefe et al, 2012) upitnik za merenje Big Five (20 stavki)
3. Organizational Change Capacity (Judge & Douglas, 2009) upitnik (32 stavke)
4. Resistance to Change (Oreg, 2003) upitnik (17 stavki)

Ovi upitnici pokazali su se kao pouzdani kroz analizu Kronbahove alfe i statistički su potvrđeni kroz prethodna istraživanja.

U upitnicima 2-4. korištena je petostepena Likertova skala sa sledećim opcijama:

1. U potpunosti se ne slažem
2. Uglavnom se ne slažem
3. Nisam siguran/sigurna
4. Uglavnom se slažem
5. U potpunosti se slažem

Skala koja se koristi je simetrična Likertova skala koja nudi ispitanicima nezavisnost i izbalansiran način da ocene u kojoj meri se slažu, odnosno ne slažu sa datom izjavom (Joshi et al, 2015).

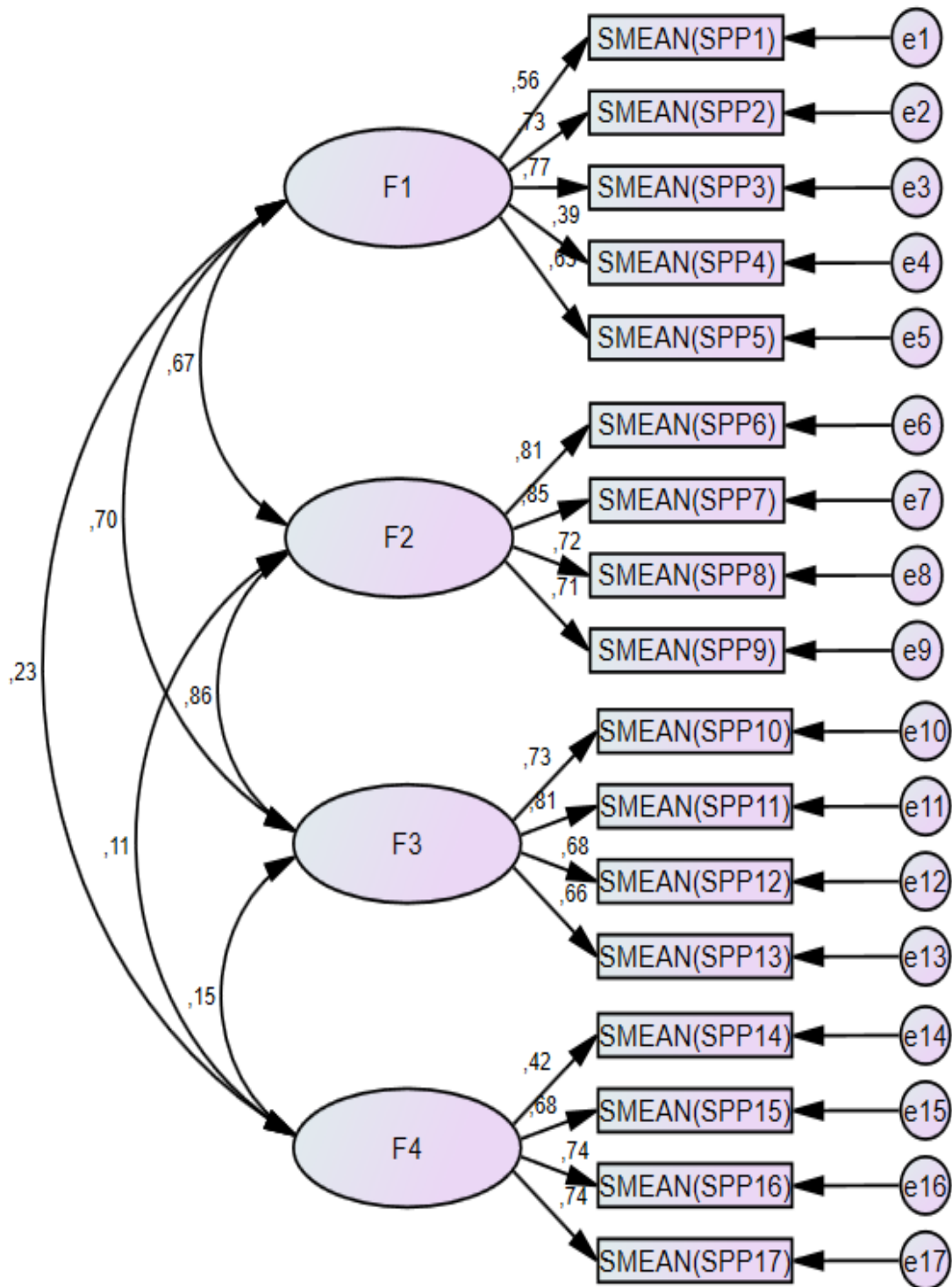
### 3.3 Adaptacija upitnika

#### 3.3.1 Upitnik otpora prema promenama

Za proveru fita stavki upitnika otpora prema promenama od statističkih tehnika primenjena je konfirmatorna faktorska analiza. Podsećanja radi, inicijalno rešenje nudi četvorofaktorsku strukturu operacionalizacije otpora prema promenama kod zaposlenih, a to su: Traženje rutine (5 stavki), Emocionalna reakcija (4 stavke), Kratkoročni fokus (4 stavke) i Kognitivna rigidnost (4 stavke). Predložen model grafički je prikazan na Slici 14 u nastavku.

Na Slici 1 varijable u ovalnim oblicima (F1-F4) predstavljaju latentne faktore (F1 – Traženje rutine; F2 – Emocionalna reakcija; F3: Kratkoročni fokus; F4 - Kognitivna rigidnost). Varijable označene u pravougaonicima (npr. SMEAN(SPP1)) predstavljaju indiktore koje mere latentnu varijablu. Broj na kraju koda predstavlja redni broj ajtema merenja. Oznakama "e" prikazan je uticaj greške merenja za svaki ajtem.

Na osnovu zasićenja faktora može se zaključiti da stavka SMEAN(SPP4) koja prema originalnom modelu zasićuje prvi faktor F1 – Traženje rutine, ima vrednost nižu od ,50, kao i stavka SMEAN(SPP14) koja zasićuje četvrti faktor F4 – Kognitivna rigidnost. Ove vrednosti potencijalno bi mogle narušiti fitovanje podataka pretpostavljenog modela upitnika.



Slika 14 Predloženi model upitnika otpora prema promenama

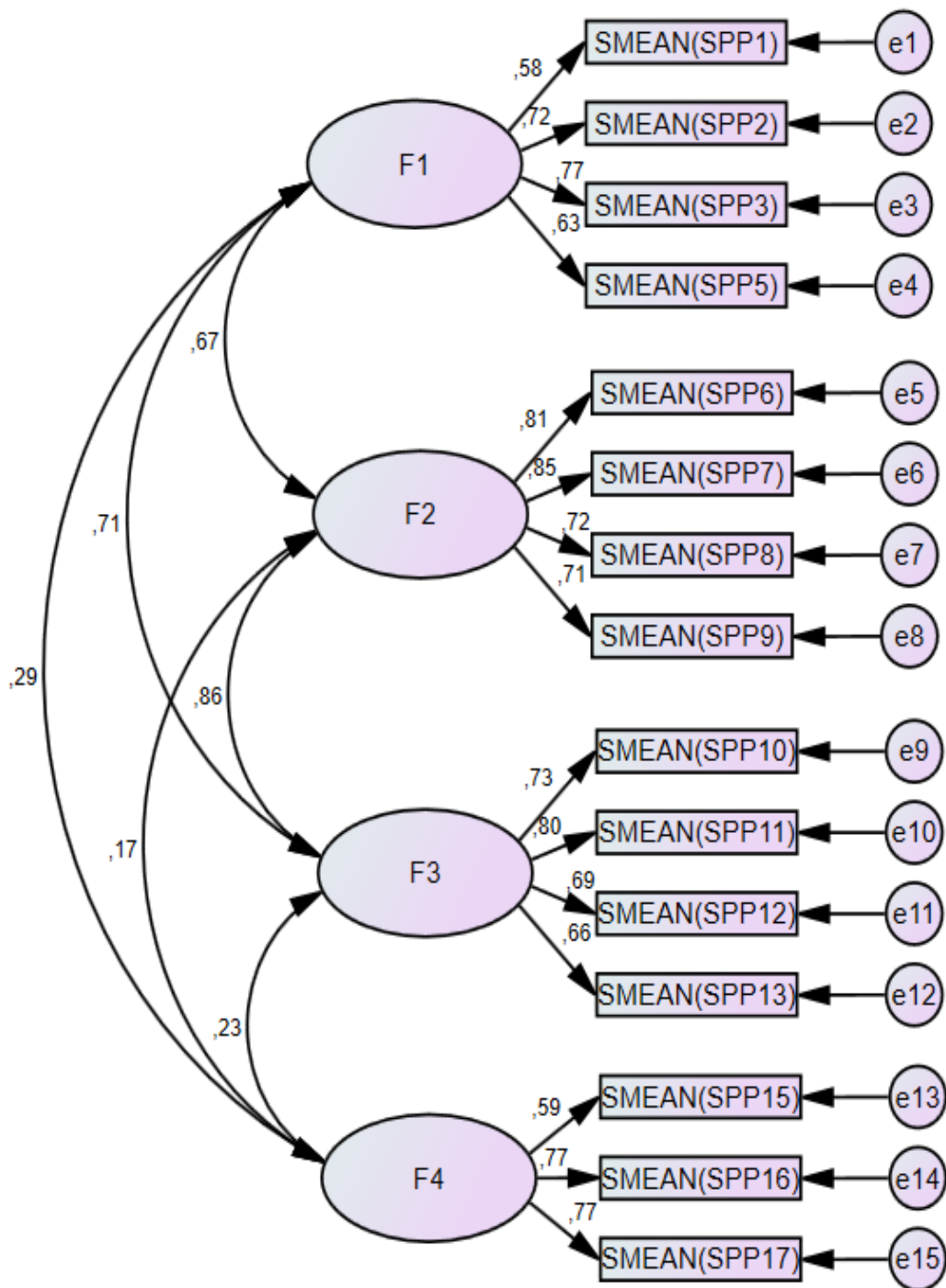
Relacije između teorijskog modela i empirijskih podataka procenjena je normiranim  $h^2$  i  $h^2/(df)$  indeksom. Takođe, korišćeni su i indeksi podesnosti CFI - indeks komparativnog fitovanja; RMSEA - kvadratni koren prosečne kvadrirane greške aproksimacija; NFI – normirani indeks podesnosti. Proverom predloženog modela i

empirijskih podataka prikupljenih u istraživanju dobijen je rezultat da teorijski model ne fituje dobro podatke (CMIN/DF=3,979; NFI=,844; CFI=,877; RMSEA=,087). Rezultati indeksa podesnosti ovog rešenja dobijenih modelovanjem strukturalnih jednačina, a koji je odbačen, prikazani su u Tabeli 19 u nastavku.

Model	$h^2$	df	CMIN/DF	NFI Delta1	CFI	RMSEA
Podrazumevani model	449,655	113	3,979	,844	,877	,087
Zasićeni model	,000	0		1,000	1,000	
Nezavisni model	2881,251	136	21,186	,000	,000	,228

*Tabela 19 Prikaz indeksa podesnosti predloženog modela*

Zbog narušenih vrednosti fitovanja stavki, predloženo je novo rešenje, u kome su izbačeni ajtemi koji zašićuju svoj faktor manje od ,50, reč je o već pomenutim stavkama SMEAN(SPP4) i SMEAN(SPP14) nakon čega je predložen i novi model koji je grafički prikazan na Slici 15 u nastavku.



Slika 15 Predloženi model upitnika otpora prema promenama bez stavki niskog zasićenja

U drugom navratu, ponovo su procenjeni  $h^2$  i  $h^2/(df)$  kao i indeksi podesnosti CFI - indeks komparativnog fitovanja; RMSEA - kvadratni koren prosečne kvadrirane greške aproksimacija; NFI – normirani indeks podesnosti korišćeni su za procenu novog predloženog modela. Proverom predloženog modela i empirijskih podataka prikupljenih u istraživanju dobijen je rezultat da teorijski model fituje dobro podatke

(CMIN/DF=2,975; NFI=,903; CFI=,933; RMSEA=,071) i kao takav će se koristiti u daljoj operacionalizaciji i analizi otpora prema promenama kod zaposlenih.

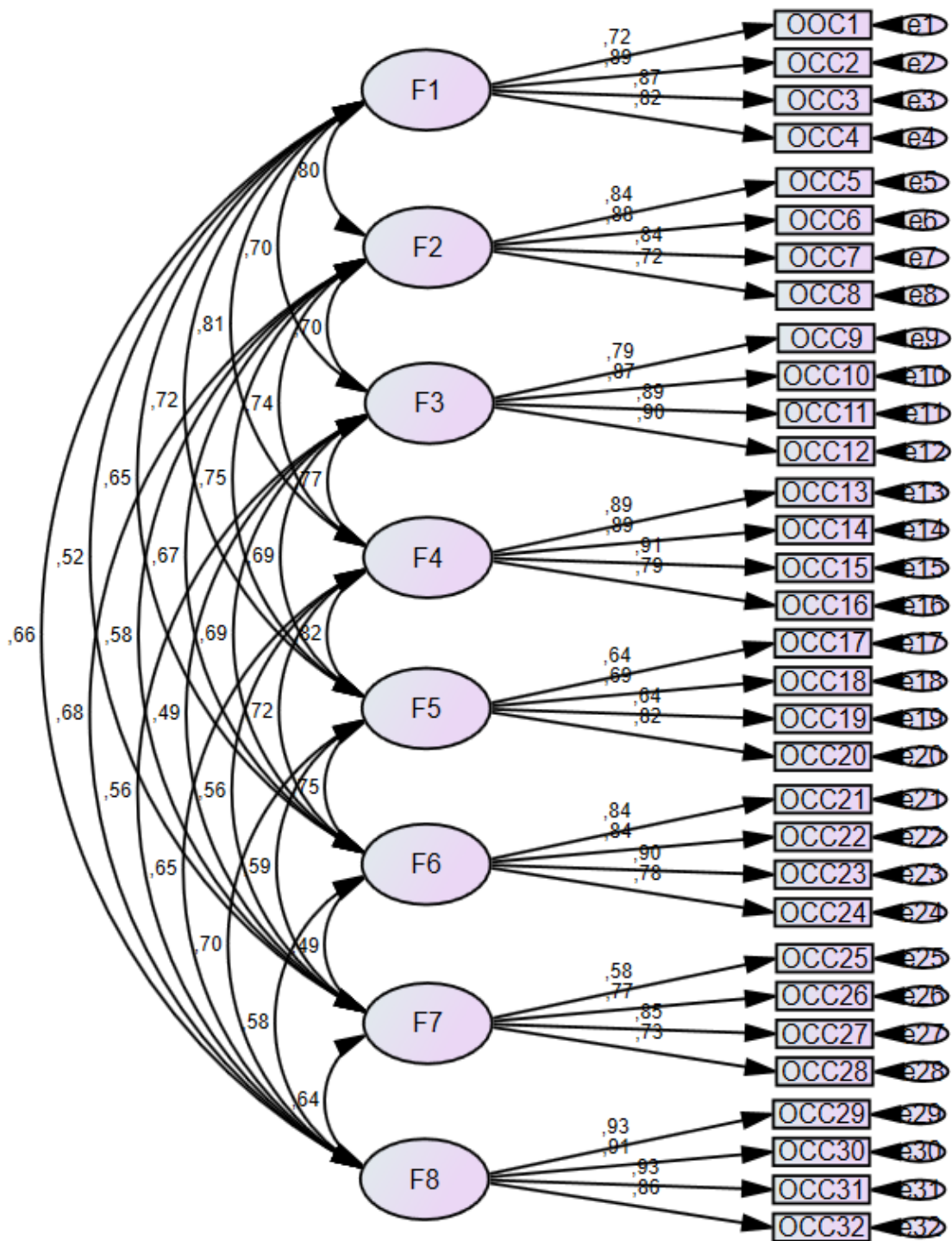
Model	$h^2$	df	CMIN/DF	NFI Delta1	CFI	RMSEA
Podrazumevani model	249,923	84	2,975	,903	,933	,071
Zasićeni model	,000	0		1,000	1,000	
Nezavisni model	2580,717	105	24,578	,000	,000	,246

*Tabela 20 Prikaz indeksa podesnosti novog predloženog modela za otpor prema promenama*

### 3.3.2 Organizacioni kapacitet za promenu

Za proveru podesnosti podataka upitnika organizacionog kapaciteta za promenu takođe je primenjena konfirmatorna faktorska analiza. Originalni model podataka meri osam dimenzija, a to su: Pouzdano liderstvo (F1) (4 stavke), Uključenost srednjeg menadžmenta (F2) (4 stavke), Sposobnost pokretača promena (F3) (4 stavke), Kultura inovacija (F4) (4 stavke), Poverenje sledbenika (F5) (4 stavke), Sistemsko razmišljanje (F6) (4 stavke), Kultura odgovornosti (F7) (4 stavke) i Efikasna komunikacija (F8) (4 stavke). U predloženom modelu na Slici 16, pravougaonici predstavljaju stavke i obeleženi su oznakom OCC sa brojem koji označava redni broj ajtema. Varijable od F1 do F8 u elipsastim oblicima predstavljaju dimenzije upitnika. Oznakama "e" prikazan je uticaj greške merenja za svaki ajtem.

Na osnovu zasićenja stavke u odnosu na dimenziju koju mere, može se zaključiti da sve stavke zasićuju date faktore iznad kriterijuma ,50.



Slika 16 Predloženi model upitnika organizacionih kapaciteta za promene

Za potvrdu predloženog modela, ponovo, kao i u prethodnim slučajevima su korišćeni  $h^2$  i CMIN/DF kao i indeksi podesnosti: CFI - indeks komparativnog fitovanja; RMSEA



- kvadratni koren prosečne kvadrirane greške aproksimacija; NFI – normirani indeks podesnosti. Proverom predloženog modela i empirijskih podataka prikupljenih u istraživanju dobijen je rezultat da teorijski model fituje dobro podatke (CMIN/DF=2,316; NFI=,908; CFI=,945; RMSEA=,058), te se u daljim analizama usvaja predloženi, osmofaktorski model.

Model	h <sup>2</sup>	df	CMIN/DF	NFI Delta1	CFI	RMSEA
Podrazumevani model	1009,601	436	2,316	,908	,945	,058
Zasićeni model	,000	0		1,000	1,000	
Nezavisni model	10943,674	496	22,064	,000	,000	,232

*Tabela 21 Prikaz indeksa podesnosti predloženog modela za organizacioni kapacitet za promene*

### 3.4 Pouzdanost upitnika

Pouzdanost testova je procenjena kroz koeficijent Kronbahove alfe sa donjom granicom prihvatljivosti od ,60.

Pouzdanost dimenzija koje se odnose na osobine ličnosti kretale su se u opsegu od ,773 do ,913 što je zadovoljavajuća vrednost. Rezultati pouzdanosti dimenzija upitnika osobina ličnosti prikazane su u Tabeli 22 u nastavku.

	Kronbahova alfa	Broj ajtema
Otvorenost	,773	4
Savesnost	,913	4
Ekstraverzija	,862	4
Saradljivost	,825	4
Neuroticizam	,818	4

Tabela 22 Pouzdanost dimenzija upitnika osobina ličnosti

U Tabeli 23 prikazani su koeficijenti pouzdanosti za dimenzije koje mere organizacione kapacitete za promenu. Rezultati provere pouzdanosti, preko metode interne konzistencije ukazuju da se pouzdanost dimenzija kretala u opsegu od ,806 do ,948.

Dimenzija	Kronbahova	
	alfa	Broj ajtema
Pouzdana liderstvo	,897	4
Uključenost srednjeg menadžmenta	,889	4
Sposobnost porektača promena	,921	4
Kultura inovacija	,924	4
Poverenje sledbenika	,806	4
Sistemska razmišljanje	,904	4
Kultura odgovornosti	,813	4
Efikasna komunikacija	,948	4

Tabela 23 Pouzdanost dimenzija upitnika organizacionog kapaciteta za promenu

Koeficijenti pouzdanosti dimenzija upitnika koji meri otpore prema promenama ukazuju na prihvatljivi nivo pouzdanosti i ovog upitnika. Koeficijenti pouzdanosti su se kretali od ,753 do ,852. Rezultati pouzdanosti dimenzija upitnika, prikazani su u Tabeli 24 u nastavku.

	Kronbahova alfa	Broj ajtema
Traženje rutine	.765	4
Emocionalna reakcija	.852	4
Kratkoročni fokus	.812	4
Kognitivna rigidnost	.753	3

*Tabela 24 Pouzdanost dimenzija upitnika otpora prema promenama*

### 3.5 Deskriptivna statistika dimenzija skala

U ovim odeljcima biće prikazane vrednosti deskriptivne statistike koja obuhvata: mere centralne tendencije – minimum, maksimum i aritmetička sredina, kao i mere varijabilnosti izražene preko standardnih devijacija za svaku dimenziju.

Većina minimalnih i maksimalnih skorova kreće se u opsegu od 4,00 do 20,00, osim za dimenziju Savesnost čiji je minimalni skor nešto viši u odnosu na ostale dimenzije i iznosi 6,00. U pogledu aritmetičkih sredina, odnosno izraženosti pojedinačnih dimenzija ličnosti utvrđuje se da su dimenzije Saradljivost ( $M=16,69$ ;  $SD=2,528$ ) i Savesnost ( $M=16,53$ ;  $SD=3,257$ ) najizraženije dimenzije osobina ličnosti, dok su najmanje izražene dimezije Ekstraverzija ( $M=12,88$ ;  $SD=4,133$ ) i Neuroticizam ( $M=12,27$ ;  $SD=4,251$ ). Uprkos kategorizaciji ovih skorova kao najnižih u odnosu na ostale dimenzije ističe se da je reč o umerenim prosečnim skorovima u odnosu na matematičku sredinu. Rezultati mera deskriptivne statistike prikazani su u Tabeli 25 u nastavku.

	Minimum	Maximum	M	SD
Otvorenost	4,00	20,00	13,50	3,491
Savesnost	6,00	20,00	16,53	3,257
Ekstraverzija	4,00	20,00	12,88	4,133
Saradljivost	4,00	20,00	16,69	2,528
Neuroticizam	4,00	20,00	12,27	4,251

Tabela 25 Deskriptivna statistika dimenzija osobina ličnosti

U pogledu dimenzija organizacionog kapaciteta za promenu, minimalni i maksimalni skorovi svih osam merenih dimenzija su se kretali od 4,00 do 20,00. U pogledu prosečnih skorova merenih dimenzija, utvrđuje se da je dimenzija Kultura odgovornosti ( $M=14,41$ ;  $SD=3,624$ ) najizraženija dimenzija organizacionog kapaciteta za promenu, dok ostale dimenzije dele poprilično ujednačen – umeren skor u opsegu od  $M=12,06$  ( $SD=4,465$ ) za dimenziju Kultura inovacija do  $M=12,76$  ( $SD=3,534$ ) za dimenziju Sistemsko razmišljanje. Rezultati deskriptivne statistike su prikazani u Tabeli 26 u nastavku.

	Minimum	Maximum	M	SD
Pouzdana liderstvo	4,00	20,00	12,40	3,938
Uključenost srednjeg menadžmenta	4,00	20,00	12,66	3,623
Sposobnost pokretača promena	4,00	20,00	12,73	4,054
Kultura inovacija	4,00	20,00	12,06	4,465
Poverenje sledbenika	4,00	20,00	12,55	3,697
Sistemske razmišljanje	4,00	20,00	12,76	3,534
Kultura odgovornosti	4,00	20,00	14,41	3,624
Efikasna komunikacija	4,00	20,00	12,38	4,529

*Tabela 26 Deskriptivna statistika dimenzija upitnika organizacionog kapaciteta za promenu*

U pogledu otpora prema promenama utvrđuje se da su svi skorovi umereno izraženi. Najniži skor postignut na ovim dimenzijama se ondosi na dimenziju Traženje rutine ( $M=9,99$ ;  $SD=3,417$ ), dok je najviši skor zabeležen na dimenziji Emocionalna reakcija ( $M=11,29$ ;  $SD=3,831$ ). Rezultati deskriptivne statistike su prikazani u Tabeli 27 u nastavku.

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Traženje rutine	391	4,00	20,00	9,99	3,417
Emocionalna reakcija	391	4,00	20,00	11,29	3,831
Kratkoročni fokus	391	4,00	20,00	10,31	3,605
Kognitivna rigidnost	391	3,00	15,00	10,48	2,647

*Tabela 27 Deskriptivna statistika dimenzija upitnika otpora prema promenama*

## 4 Rezultati istraživanja

### 4.1 Provera hipoteza

#### **4.1.1 H1: Kvalitet ljudskog kapitala je povezan sa postojanjem otpora promenama zaposlenih u organizaciji**

Prva hipoteza se odnosi na utvrđivanje relacija između kvaliteta ljudskog kapitala i postojanja otpora promena zaposlenih. Za proveru ove hipoteze koristila se Pirsonova korelacija, statističkog zaključivanja na nivou značajnosti od ,05.

Rezultati ukazuju da postoji statistički značajna korelacija između većine dimenzija uključenih u analizu. Ono što se na prvi pogled zaključuje da dimenzija ličnosti Otvorenost statistički značajno korelira sa otporom prema promenama:

- Traženje rutine ( $r=-287$ ;  $p=,001$ )
- Emocionalna reakcija ( $r=-221$ ;  $p=,001$ )
- Kognitivna rigidnost ( $r=-178$ ;  $p=,001$ ).

Dimenzija ličnosti Savesnost statistički značajno, korelira sa sledećim otporima prema promenama:

- Emocionalna reakcija ( $r=-202$ ;  $p=,001$ ), negativno korelira
- Kratkoročni fokus ( $r=-334$ ;  $p=,001$ ), negativno korelira
- Kognitivna rigidnost ( $r=,255$ ;  $p=,001$ ), pozitivno korelira

Dimenzija ličnosti Ekstraverzija ostvaruje negativne korelacije sa sva četiri otpora prema promenama:

- Traženje rutine ( $r=-267$ ;  $p=,001$ )
- Emocionalna reakcija ( $r=-156$ ;  $p=,002$ )
- Kratkoročni fokus ( $r=-186$ ;  $p=,001$ )
- Kognitivna rigidnost ( $r=-210$ ;  $p=,001$ )

Saradljivost korelira sa otporima prema promenama:

- Traženje rutina ( $r=-108$ ;  $p=,032$ ), negativno korelira
- Kratkoročni fokus ( $r=-129$ ;  $p=,011$ ), negativno korelira

- Kognitivna rigidnost ( $r=,104$ ;  $p=,040$ ), pozitivno korelira

Poslednja osobina ličnosti Neuroticizam ostvaruje pozitivne korelacije najvećeg intenziteta sa sledećim otporima:

- Traženje rutine ( $r=,234$ ;  $p=,001$ )
- Emocionalna reakcija ( $r=,448$ ;  $p=,001$ )
- Kratkoročni fokus ( $r=,321$ ;  $p=,001$ )

Rezultati utvrđivanja povezanosti između kvaliteta ljudskog kapitala i različitih otpora prema promenama prikazani su u Tabeli 28 u nastavku.

		Traženje rutine	Emocionalna reakcija	Kratkoročni fokus	Kognitivna rigidnost
Otvorenost	r	-,287**	-,221**	-,089	-,178**
	p	,001	,001	,078	,001
Savesnost	r	,016	-,202*	-,334**	,255**
	p	,757	,001	,001	,001
Ekstraverzija	r	-,267**	-,156**	-,186**	-,210*
	p	,001	,002	,001	,001
Saradljivost	r	-,108*	-,080	-,129*	,104*
	p	,032	,116	,011	,040
Neuroticizam	r	,234**	,448**	,321**	,071
	p	,001	,001	,001	,164

Tabela 28 Povezanosti između kvaliteta ljudskog kapitala i različitih otpora prema promenama

Nakon utvrđenih značajnih korelacija između kvaliteta ljudskog kapitala i različitih otpora prema promenama, postavljena su četiri regresiona modela koja imaju za cilj da utvrde da li i u kojoj meri kvalitet ljudskog kapitala statistički značajno prediktuju pojedinačne otpore prema promenama.

### Traženje rutine

Prvi regresioni model obuhvata mere kvaliteta ljudskog kapitala kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otpor prema promenama Traženje rutine. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 16,2% varijanse varijable Traženje rutine, što je statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 29 u nastavku.

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	p
1	,364 <sup>a</sup>	,162	,121	3,203	11,751	,000 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Neuroticizam, Otvorenost, Savesnost, Ekstraverzija, Saradljivost

Tabela 29 Regresioni model i značajnost – traženje rutine

Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da Otvorenost ( $\beta=-,232$ ;  $p=,001$ ), Ekstraverzija ( $\beta=-,223$ ;  $p=,001$ ) i Saradljivost ( $\beta=-,172$ ;  $p=,001$ ) predstavljaju negativne prediktore otpora Traženje rutine, dok Neuroticizam ( $\beta=,215$ ;  $p=,001$ ) pozitivno preduktuje ovu dimenziju. Rezultati su prikazani u Tabeli 30 u nastavku.

Model	Nestandardizovani koeficijent		Standardizovani koeficijent		t	p
	B	S.E	Beta			
Otvorenost	-,179	,047	-,232		-4,670	,001
Savesnost	,051	,054	,049		,950	,343
Ekstraverzija	-,174	,040	-,223		-4,590	,001
Saradljivost	-,232	,071	-,172		-3,258	,001
Neuroticizam	,181	,040	,215		4,539	,001

a. Zavisna varijabla: Traženje rutine

Tabela 30 Parcijalni doprinosi prediktora – traženje rutine

## Emocionalna reakcija

Drugi regresioni model obuhvata mere kvaliteta ljudskog kapitala kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otora prema promenama - Emocionalna reakcija. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 24,5% varijanse varijable Emocionalna reakcija, što je statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 31 u nastavku.

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	p
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,235	3,351	24,974	,000 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Neuroticizam, Otvorenost, Savesnost, Ekstraverzija, Saradljivost

Tabela 31 Regresioni model i značajnost – emocionalna reakcija



Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da Otvorenost ( $\beta=-,158$ ;  $p=,003$ ) i Savesnost ( $\beta=-,147$ ;  $p=,006$ ) i Ekstraverzija ( $\beta=-,091$ ;  $p=,049$ ) predstavljaju statistički značajan negativan prediktor otpora Emocionalna reakcija, dok Neuroticizam ( $\beta=,474$ ;  $p=,001$ ) pozitivno preduktuje ovu dimenziju. Rezultati su prikazani u Tabeli 32 u nastavku.

Model	Nestandardizovani koeficijent		Standardizovani koeficijent	t	p
	B	S.E	Beta		
Otvorenost	-,222	,049	-,158	-2,940	,003
Savesnost	-,205	,048	-,147	-2,897	,006
Ekstraverzija	-,107	,057	-,091	-1,297	,049
Saradljivost	-,077	,065	-,054	-,915	,204
Neuroticizam	,427	,042	,474	10,246	,001

a. Zavisna varijabla: Emocionalna reakcija

Tabela 32 Parcijalni doprinosi prediktora – emocionalna reakcija

### Kratkoročni fokus

Treći regresioni model obuhvata mere kvaliteta ljudskog kapitala kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otpor prema promenama Kratkoročni fokus. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 17,7% varijanse varijable Kratkoročni fokus, što je statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 33 u nastavku.

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	P
1	,421 <sup>a</sup>	,177	,166	3,29258	16,550	,000 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Neuroticizam, Otvorenost, Savesnost, Ekstraverzija, Saradljivost

Tabela 33 Regresioni model i značajnost – kratkoročni fokus

Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da Savesnost ( $\beta=-,407$ ;  $p=,001$ ), Ekstraverzija ( $\beta=-,133$ ;  $p=,002$ ) i Saradljivost ( $\beta=-,129$ ;  $p=,005$ ) predstavljaju statistički značajne negativne prediktore otpora Kratkoročni fokus, dok Neuroticizam ( $\beta=,343$ ;  $p=,001$ ) pozitivno preduktuje ovu dimenziju. Rezultati su prikazani u Tabeli 34 u nastavku.

Model	Nestandardizovani koeficijent		Standardizovani koeficijent	t	p
	B	S.E	Beta		
Otvorenost	-,093	,048	-,090	-1,931	,054
Savesnost	-,302	,053	-,407	-8,140	,001
Ekstraverzija	-,116	,073	-,133	-2,809	,002
Saradljivost	-,109	,041	-,129	-2,616	,005
Neuroticizam	,291	,041	,343	7,106	,001

a. Zavisna varijabla: Kratkoročni focus

Tabela 34 Parcijalni doprinosi prediktora – kratkoročni fokus

## Kognitivna rigidnost

Poslednji regresioni model obuhvata mere kvaliteta ljudskog kapitala kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otpor prema promenama Kognitivna rigidnost. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 7,6% varijanse varijable Kognitivna rigidnost, što je statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 35 u nastavku.

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	P
1	,276 <sup>a</sup>	,076	,064	2,56145	6,354	,000 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Neuroticizam, Otvorenost, Savesnost, Ekstraverzija, Saradljivost

Tabela 35 Regresioni model i značajnost- kognitivna rigidnost

Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da Savesnost ( $\beta=,267$ ;  $p=,001$ ) i Saradljivost ( $\beta=,088$ ;  $p=,044$ ) statistički značajno pozitivno prediktuje otpor prema promenama – Kognitivna rigidnost, dok Otvorenost ( $\beta=,144$ ;  $p=,002$ ) i Ekstraverzija ( $\beta=,243$ ;  $p=,001$ ) negativno predviđaju ovaj kriterijum. Rezultati su prikazani u Tabeli 36 u nastavku.

Model	Nestandardizovani koeficijent		Standardizovani koeficijent	t	p
	B	S.E	Beta		
Otvorenost	-,134	,038	-,144	-3,891	,002
Savesnost	,213	,041	,267	4,965	,001
Ekstraverzija	-,297	,043	-,243	-4,565	,001
Saradljivost	,051	,033	,088	1,781	,044
Neuroticizam	,019	,032	,031	,598	,550

a. Zavisna varijabla: Kratkoročni focus

Tabela 36 Parcijalni doprinosi prediktora- kognitivna rigidnost

#### **4.1.2 H2: Personalne karakteristike zaposlenih definisane kroz Big Five model crta ličnosti povezane su sa odnosom prema poslu zaposlenih u organizaciji**

Za proveru ove hipoteze koristila se Pearsonova korelacija, na nivou statističke značajnosti zaključivanja ,05. Rezultati korelacija pokazuju određene veze između uključenih varijabli.

Na samom početku, utvrđuje se da dimenzija Otvorenost ne beleži nijednu statistički značajnu korelaciju sa dimenzijama odnosa prema poslu.

Dimenzija Savesnost pozitivno korelira sa dimenzijom organizacionog kapaciteta za promene:

- Poverenje sledbenika ( $r=,124$ ;  $p=,014$ )
- Kultura odgovornosti ( $r=,104$ ;  $p=,039$ )

Ekstraverzija statistički značajno, pozitivno korelira sa dimenzijom organizacionog kapaciteta za promene:

- Efikasna komunikacija ( $r=,153$ ;  $p=,002$ )

Saradljivost postiže najveći broj, statistički značajnih, pozitivnih korelacija sa dimenzijama odnosa prema poslu, a to su:

- Sposobnost pokretača promena ( $r=,114$ ;  $p=,024$ )
- Poverenje sledbenika ( $r=,149$ ;  $p=,003$ )
- Sistemsko razmišljanje ( $r=,136$ ;  $p=,007$ )
- Kultura odgovornosti ( $r=,186$ ;  $p=,001$ )

Neuroticizam postiže dve, statistički značajne, pozitivne korelacije sa dimenzijama odnosa prema poslu:

- Pouzdano liderstvo ( $r=,116$ ;  $p=,022$ )
- Sistemsko razmišljanje ( $r=,114$ ;  $p=,024$ )

Rezultati povezanosti osobina ličnosti i odnosa prema poslu zaposlenih prikazani su u Tabeli 37 ispod.

		Otvorenost	Savesnost	Ekstraverzija	Saradljivost	Neuroticizam
Pouzđano liderstvo	r	-,019	,023	,042	,071	,116*
	p	,709	,743	,409	,159	,022
Uključenost srednjeg menadžmenta	r	-,026	,044	,054	,094	,092
	p	,602	,382	,288	,062	,068
Sposobnost pokretača promena	r	,082	,013	,084	,114*	,080
	p	,106	,792	,098	,024	,115
Kultura Inovacija	r	,037	,028	,055	,074	,097
	p	,470	,578	,277	,146	,056
Poverenje sledbenika	r	,023	,124*	,083	,149**	,075
	p	,649	,014	,101	,003	,140
Sistemska razmišljanje	r	,053	,019	,054	,136**	,114*
	p	,297	,709	,290	,007	,024
Kultura odgovornosti	r	,033	,104*	,077	,186**	,030
	p	,516	,039	,127	,001	,549
Efikasna komunikacija	r	-,053	,075	,153**	,075	-,022
	p	,299	,142	,002	,141	,698

Tabela 37 Povezanost osobina ličnosti i odnosa prema poslu

### 4.1.3 H3: Odnos prema poslu zaposlenih u organizacijama povezan je sa otporom prema promenama

Poslednja hipoteza pretpostavlja da je odnos prema poslu zaposlenih u organizacijama povezan sa otporom prema promenama. Na osnovu rezultata Pirsonove korelacije utvrđene su statistički značajne pozitivne korelacije između dimenzije organizacionog kapaciteta za promenu Kultura inovacija ( $r=,102$ ;  $p=,045$ ) i otpora prema promenama Kratkoročni fokus, kao i pozitivna korelacija između Kulture odgovornosti i Kognitivne rigidnosti ( $r=,114$ ;  $p=,024$ ). Rezultati Pirsonove korelacije prikazani su u Tabeli 38 u nastavku.

		Traženje rutine	Emocionalna reakcija	Kratkoročni fokus	Kognitivna rigidnost
Pouzdanost liderstva	r	-,059	,069	,061	,042
	p	,241	,172	,230	,412
Uključenost srednjeg menadžmenta	r	-,083	,026	,001	-,006
	p	,100	,603	,984	,905
Sposobnost pokretača promena	r	-,035	,046	,015	-,039
	p	,494	,363	,761	,447
Kultura inovacija	r	-,027	,069	,102*	-,087
	p	,599	,173	,045	,087
Poverenje sledbenika	r	-,061	,052	,021	,034
	p	,231	,305	,686	,501
Sistemska razmišljanje	r	-,033	,072	,056	,008
	p	,521	,154	,265	,880
Kultura odgovornosti	r	-,011	,007	,028	,114*
	p	,835	,886	,586	,024
Efikasna komunikacija	r	-,056	,035	,014	,034
	p	,269	,495	,789	,501

*Tabela 38 Povezanost odnosa prema poslu i otpora prema promenama*

Nakon utvrđenih značajnih korelacija između odnosa prema poslu zaposlenih u organizacijama i otpora prema promenama, postavljena su četiri regresiona modela koja imaju za cilj da utvrde da li i u kojoj meri odnos prema poslu statistički značajno prediktuje pojedinačne otpore prema promenama. Za utvrđivanje uticaja koristila se višestruka regresiona analiza.

### **Traženje rutine**

Prvi regresioni model obuhvata mere odnosa prema poslu kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otpor prema promenama Traženje rutine. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 1,2% varijanse varijable Traženje rutine što nije statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 39 u nastavku.

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	p
1	,110 <sup>a</sup>	,012	,009	3,431	,585	,790 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Efikasna komunikacija, Sistemsko razmišljanje, Kultura odgovornosti, Pouzdano liderstvo, Poverenje sledbenika, Sposobnost pokretača promena, Uključenost srednjeg menadžmenta, Kultura inovacija

Tabela 39 Regresioni model i značajnost- traženje rutine

Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da nijedan od pojedinačnih doprinosa prediktora odnosa prema poslu ne objašnjava značajno varijansu varijable otpora prema promenama - Traženje rutine. Rezultati su prikazani u Tabeli 40 u nastavku.

Model	Nestandardizovani Koficijenti		Standardizova ni koficijenti	t	p
	B	S.E	Beta		
Pouzdana liderstvo	-,026	,075	-,030	-,348	,728
Uključenost srednjeg menadžmenta	-,099	,081	-,105	-1,224	,222
Sposobnost pokretača promena	,010	,069	,012	,149	,882
Kultura inovacija	,060	,072	,078	,833	,406
Poverenje sledbenika	-,053	,071	-,057	-,744	,458
Sistemsko razmišljanje	,018	,073	,019	,252	,801
Kultura odgovornosti	,048	,062	,051	,780	,436
Efikasna komunikacija	-,024	,057	-,032	-,428	,669

a. Zavisna varijabla: Traženje rutine

Tabela 40 Parcijalni doprinosi prediktora- traženje rutine

## Emocionalna reakcija

Drugi regresioni model obuhvata mere odnosa prema poslu kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otpor prema promenama Emocionalna reakcija. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 1,1% varijanse varijable Emocionalna reakcija što nije statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 41 u nastavku.

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	p
1	,103 <sup>a</sup>	,011	,010	3,851	,509	,850 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Efikasna komunikacija, Sistemsko razmišljanje, Kultura odgovornosti, Pouzdano liderstvo, Poverenje sledbenika, Sposobnost pokretača promena, Uključenost srednjeg menadžmenta, Kultura inovacija

Tabela 41 Regresioni model i značajnost- emocionalna reakcija

Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da nijedan od pojedinačnih doprinosa prediktora odnosa prema poslu ne objašnjava značajno varijansu varijable otpora prema promenama – Emocionalna reakcija. Rezultati su prikazani u Tabeli 42 u nastavku.

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
	B	S.E	Beta		
Pouzdana liderstvo	,072	,084	,074	,862	,389
Uključenost srednjeg menadžmenta	- ,078	,091	-,074	-,857	,392
Sposobnost pokretača promena	- ,019	,077	-,020	-,242	,809
Kultura inovacija	,041	,081	,048	,513	,608
Poverenje sledbenika	,012	,079	,012	,155	,877
Sistemsko razmišljanje	,070	,082	,064	,849	,396
Kultura odgovornosti	- ,039	,069	-,037	-,569	,570
Efikasna komunikacija	- ,002	,064	-,002	-,027	,979

a. Zavisna varijabla: Emocionalna reakcija

Tabela 42 Parcijalni doprinosi prediktora- emocionalna reakcija

### Kratkoročni fokus

Treći regresioni model obuhvata mere odnosa prema poslu kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otpor prema promenama Kratkoročni fokus. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 2,7% varijanse varijable Kratkoročni fokus što nije statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 43 u nastavku.

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	p
1	,165 <sup>a</sup>	,027	,007	3,59371	1,331	,227 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Efikasna komunikacija, Sistemsko razmišljanje, Kultura odgovornosti, Pouzdano liderstvo, Poverenje sledbenika, Sposobnost pokretača promena, Uključenost srednjeg menadžmenta, Kultura inovacija

Tabela 43 Regresioni model i značajnost- kratkoročni fokus

Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da uprkos koeficijentu determinacije koji se pokazao kao statistički neznačajan, pregledom parcijalnih doprinosa utvrđuje se da se Kultura inovacija izdvojila kao statistički značajan pozitivan prediktor ( $\beta=,229$ ;  $p=,014$ ). Rezultati su prikazani u Tabeli 44 u nastavku.

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
	B	S.E	Beta		
Pouzdano liderstvo	,055	,078	,060	,704	,482
Uključenost srednjeg menadžmenta	-,111	,085	-,111	-1,308	,192
Sposobnost pokretača promena	-,094	,072	-,106	-1,303	,193
Kultura inovacija	,185	,075	,229	2,457	,014
Poverenje sledbenika	-,058	,074	-,059	-,783	,434
Sistemsko razmišljanje	,057	,077	,056	,747	,456
Kultura odgovornosti	,019	,065	,019	,291	,771
Efikasna komunikacija	-,032	,059	-,040	-,541	,589

a. Zavisna varijabla: Kratkoročni fokus

Tabela 44 Parcijalni doprinosi prediktora- kratkoročni fokus

## Kognitivna rigidnost

Poslednji regresioni model obuhvata mere odnosa prema poslu kao prediktore u odnosu na postavljeni kriterijum otpor prema promenama Kognitivna rigidnost. Na osnovu postavljenog modela i koeficijenta determinacije utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 6,5% varijanse varijable Kognitivna rigidnost što je statistički značajno. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 45 u nastavku.



Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	S.E	F	p
1	,255 <sup>a</sup>	,065	,046	2,58673	3,333	,001 <sup>b</sup>

a. Prediktori: Efikasna komunikacija, Sistemsko razmišljanje, Kultura odgovornosti, Pouzdano liderstvo, Poverenje sledbenika, Sposobnost pokretača promena, Uključenost srednjeg menadžmenta, Kultura inovacija

Tabela 45 Regresioni model i značajnost- kognitivna rigidnost

Analizom parcijalnih doprinosa prediktora, utvrđuje se da dimenzija odnosa prema poslu Pouzdano liderstvo ( $\beta=,214$ ;  $p=,011$ ) i Kultura odgovornosti ( $\beta=,178$ ;  $p=,005$ ) predstavljaju statistički značajne pozitivne prediktore Kognitivne rigidnosti, dok Kultura inovacija ( $\beta=-,345$ ;  $p=,001$ ) predstavlja negativan prediktor u objašnjenju varijanse varijable otpora prema promenama – Kognitivna rigidnost. Rezultati su prikazani u Tabeli 46 u nastavku.

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	S.E	Beta		
Pouzdanost liderstvo	,144	,056	,214	2,556	,011
Uključenost srednjeg menadžmenta	-,063	,061	-,086	-1,030	,304
Sposobnost pokretača promena	-,025	,052	-,039	-,486	,627
Kultura inovacija	-,205	,054	-,345	-3,779	,001
Poverenje sledbenika	,081	,053	,113	1,520	,129
Sistemsko razmišljanje	,027	,055	,036	,493	,622
Kultura odgovornosti	,130	,046	,178	2,798	,005
Efikasna komunikacija	,000	,043	-,001	-,008	,993

a. Zavisna varijabla: Kognitivna rigidnost

Tabela 46 Parcijalni doprinosi prediktora- kognitivna rigidnost

## 4.2 Uticaj socio-demografskih varijabli

### 4.2.1 Pol

Prva socio-demografska varijabla čiji se efekat istraživao u kontekstu izraženosti osobina ličnosti, organizacionih kapaciteta za promenu i otpora prema promenama kod zaposlenih je pol ispitanika. Pol se posmatrao kroz dve kategorije – muški i ženski. Za proveru uticaja pola u izraženosti aritmetičkih sredina pomenutih varijabli koristio se *t*-test na nezavisnim uzorcima, na nivou statističke značajnosti ,05.

U kontekstu osobina ličnosti muškarci su postigli više skorove na osobinama ličnosti - Otvorenost, dok su Ekstraverzija, Neuroticizam, Savesnost i Saradljivost bile nešto izraženije na ženskom poduzorku. Analizom statističke značajnosti pomenutih razlika u aritmetičkim sredinama, utvrđuje se da su statistički značajne razlike između muškaraca i žena postignute samo na dimenziji Saradljivost ( $t=2,425$ ;  $p=,016$ ) i Neuroticizam ( $t=7,364$ ;  $p=,001$ ). Rezultati analize razlika i izraženosti osobina ličnosti u odnosu na pol, prikazane su u Tabeli 47 u nastavku.

	Pol	N	M	SD	t	df	p
Otvorenost	Muški	181	13,52	3,282	,081	389	,935
	Ženski	210	13,49	3,668			
Savesnost	Muški	181	16,33	3,166	1,130	389	,259
	Ženski	210	16,70	3,332			
Ekstraverzija	Muški	181	12,66	3,930	,974	389	,331
	Ženski	210	13,07	4,301			
Saradljivost	Muški	181	16,35	2,460	2,425	389	,016
	Ženski	210	16,97	2,556			
Neuroticizam	Muški	181	10,67	3,697	7,364	389	,001
	Ženski	210	13,65	4,222			

Tabela 47 Razlike između muškaraca i žena u izraženosti osobina ličnosti

U pogledu percepcije organizacionog kapaciteta od strane zaposlenih muškog i ženskog pola, na osnovu deskriptivne statistike varijabli i njihove izraženosti, utvrđuje se da muški zaposleni percipiraju u većoj meri sve dimenzije organizacionog kapaciteta u odnosu na ženski poduzorak zaposlenih. Analizom statističke značajnosti utvrđuje se da postoje statistički značajne razlike na sledećim dimenzijama

organizacionog kapaciteta za promenu: Pouzdano liderstvo ( $t=2,543$ ;  $p=,011$ ), Uključenost srednjeg menadžmenta ( $t=2,305$ ;  $p=,022$ ), Sposobnost pokretača promena ( $t=2,374$ ;  $p=,018$ ), Poverenje sledbenika ( $t=3,679$ ;  $p=,001$ ) i Sistemsko razmišljanje ( $t=2,641$ ;  $p=,009$ ). Rezultati su prikazani u Tabeli 48.

	Pol	N	M	SD	t	df	p
Pouzdanost liderstvo	Muški	181	11,87	3,845	2,543	389	,011
	Ženski	210	12,88	3,968			
Uključenost srednjeg menadžmenta	Muški	181	12,21	3,598	2,305	389	,022
	Ženski	210	13,05	3,608			
Sposobnost pokretača promena	Muški	181	12,22	3,954	2,374	389	,018
	Ženski	210	13,19	4,094			
Kultura inovacija	Muški	181	11,61	4,497	1,848	389	,065
	Ženski	210	12,45	4,413			
Poverenje sledbenika	Muški	181	11,82	3,647	3,679	389	,001
	Ženski	210	13,18	3,632			
Sistemsko razmišljanje	Muški	181	12,27	3,425	2,641	389	,009
	Ženski	210	13,20	3,577			
Kultura odgovornosti	Muški	181	14,36	3,512	,251	389	,802
	Ženski	210	14,46	3,726			
Efikasna komunikacija	Muški	181	12,28	4,239	,424	389	,672
	Ženski	210	12,47	4,775			

Tabela 48 Razlike između muškaraca i žena u izraženosti percepcije o organizacionim kapacitetima za promenu

U pogledu ispitivanja uticaja pola na otpore prema promenama zaposlenih, na osnovu analize pokazatelja deskriptivne statistike može se utvrditi da zaposleni ženskog pola imaju izraženija sva četiri otpora prema promenama uključena u istraživanje – Traženje rutine, Emocionalna reakcija, Kratkoročni fokus i Kognitivna rigidnost. Analizom statističke značajnosti utvrđuje se da pol diferencira razlike samo na otporu ka promenama – Emocionalna reakcija ( $t=3,887$ ;  $p=,001$ ). Rezultati analize prikazani su u Tabeli 49 u nastavku.

	Pol	N	M	SD	t	df	p
Traženje rutine	Muški	181	9,92	3,312	,358	389	,721
	Ženski	210	10,05	3,512			
Emocionalna reakcija	Muški	181	10,50	3,613	3,887	389	,001
	Ženski	210	11,98	3,89			

Kratkoročni fokus	Muški	181	10,11	3,416	1,056	389	,292
	Ženski	210	10,50	3,761			
Kognitivna	Muški	181	10,46	2,482	,181	389	,856
	Ženski	210	10,52	2,778			

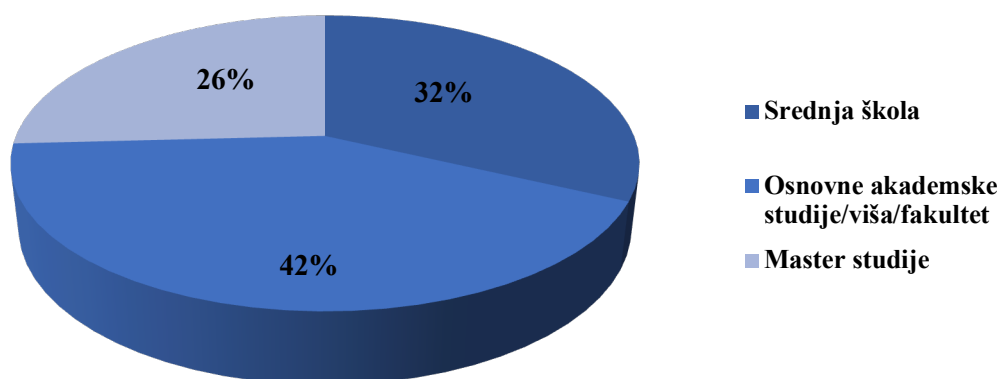
Tabela 49 Razlike između muškaraca i žena u izraženosti otpora ka promenama

#### 4.2.2 Obrazovanje

Usled heterogenosti obrazovnih kategorija ispitanika i malog broja ispitanika u dve kategorije koje se odnose na ispitanike koji su završili osnovnu školu i doktorat izvršena je transformacija varijable starost. Ispitanici koji su završili osnovnu školu pripojeni su kategoriji ispitanika sa srednjom školom, dok su zaposleni sa završenim doktoratom pripojeni u kategoriju zaposlenih sa završenim master studijama. U novoj strukturi varijable obrazovanje 125 (32%) ispitanika završilo je srednju školu, 165 (42,2%) ispitanika završilo je osnovne studije - višu školu/fakultet, a 101 (25,8%) ispitanik završio je master studije/specijalističke. Rezultati strukture uzorka ispitanika prema stepenu obrazovanja transformisanih kategorija prikazani su u Tabeli 50 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika	Validni procenat	Kumulativni procenat
Srednja škola	125	32,0	32,0	32,0
Osnovne akademske studije/viša/fakultet	165	42,2	42,2	74,2
Master studije	101	25,8	25,8	100,0
Ukupno	391	100,0	100,0	

Tabela 50 Struktura uzorka ispitanika prema stepenu obrazovanja – transformacija varijable



Grafikon 8 Struktura uzorka ispitanika prema stepenu obrazovanja – transformacija varijable

Na osnovu analize aritmetičkih sredina dimenzija osobina ličnosti u odnosu na obrazovanje ispitanika, može se zaključiti da postoje statistički značajne razlike u izraženosti dimenzije ličnosti Otvorenost ( $F=4,111$ ;  $p=,017$ ). Rezultati opšteg modela jednofaktorske ANOVA-e prikazani su u Tabeli 51 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Otvorenost	Između grupa	98,601	2	49,300	4,111	,017
	Unutar grupa	4653,144	388	11,993		
	Ukupno	4751,744	390			
Savesnost	Između grupa	5,688	2	2,844	,267	,766
	Unutar grupa	4131,662	388	10,649		
	Ukupno	4137,350	390			
Ekstraverzija	Između grupa	36,087	2	18,043	1,056	,349
	Unutar grupa	6626,502	388	17,079		
	Ukupno	6662,588	390			
Saradljivost	Između grupa	33,985	2	16,992	2,682	,070
	Unutar grupa	2458,322	388	6,336		
	Ukupno	2492,307	390			
Neuroticizam	Između grupa	39,724	2	19,862	1,100	,334
	Unutar grupa	7007,995	388	18,062		
	Ukupno	7047,719	390			

Tabela 51 Razlike između ispitanika različitog obrazovanja u izraženosti osobina ličnosti – opšti model ANOVA

Na osnovu intergrupnog poređenja skorova, primenom tehnike LSD, utvrđuje se da je dimenzija ličnosti Otvorenost izraženija kod ispitanika sa završenim osnovnim akademskim studijama/višom školom/fakultetom u odnosu na preostale dve

obrazovne kategorije, dok je kod ispitanika sa master/ specijalističkim studijama izraženija Otvorenost u odnosu na ispitanike sa završenom srednjom školom. Rezultati višestrukog poređenja u odnosu na obrazovne kategorije prikazani su u Tabeli 52 u nastavku.

Zavisna varijabla	(I) Obrazovanje	(J) Obrazovanje	(I-J)	S.E	p
Otvorenost	*BA	Srednja škola	1,176*	,411	,004
		**MA	,559	,438	,202
	MA	Srednja škola	,617	,463	,184

Tabela 52 Integrupno poređenje dimenzije ličnosti Otvorenost

\*BA - Osnovne studije - Viša škola/Fakultet, \*\*MA - Master/specijalističke studije

U pogledu utvrđivanja izraženosti percipiranih organizacionih kapaciteta zaključuje se da ispitanici različitih nivoa obrazovanja različito percipiraju dimenzije Pouzdano liderstvo ( $F=4,392$ ;  $p=,013$ ), Uključenost srednjeg menadžmenta ( $F=5,058$ ;  $p=,007$ ) i Sposobnost pokretača promena ( $F=3,030$ ;  $p=,049$ ). Rezultati opšteg modela ANOVA-e prikazani su u Tabeli 53 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Pouzdanost liderstvo	Između grupa	133,944	2	66,972	4,392	,013
	Unutar grupa	5916,583	388	15,249		
	Ukupno	6050,527	390			
Uključenost srednjeg menadžmenta	Između grupa	130,089	2	65,044	5,058	,007
	Unutar grupa	4989,349	388	12,859		
	Ukupno	5119,437	390			
Sposobnost pokretača promena	Između grupa	98,562	2	49,281	3,030	,049
	Unutar grupa	6311,305	388	16,266		
	Ukupno	6409,867	390			
Kultura inovacija	Između grupa	57,353	2	28,677	1,441	,238
	Unutar grupa	7721,174	388	19,900		
	Ukupno	7778,527	390			
Poverenje sledbenika	Između grupa	19,338	2	9,669	,706	,494

	Unutar grupa	5311,337	388	13,689		
	Ukupno	5330,675	390			
Sistemska razmišljanje	Između grupa	20,863	2	10,432	,834	,435
	Unutar grupa	4850,421	388	12,501		
	Ukupno	4871,284	390			
Kultura odgovornosti	Između grupa	10,534	2	5,267	,400	,671
	Unutar grupa	5112,346	388	13,176		
	Ukupno	5122,880	390			
Efikasna komunikacija	Između grupa	87,584	2	43,792	2,147	,118
	Unutar grupa	7914,636	388	20,399		
	Ukupno	8002,220	390			

Tabela 53 Razlike između ispitanika različitog obrazovanja u izraženosti percipiranih organizacionih kapaciteta – opšti model ANOVA

Na osnovu analize višestrukog poređenja u izraženost percipiranih organizacionih kapaciteta u odnosu na različite obrazovne kategorije ispitanika, utvrđuje se da ispitanici sa završenim master studijama postižu izraženije skorove na dimenzijama organizacionih kapaciteta – Pouzdano liderstvo ( $p < ,01$ ), Uključenost srednjeg menadžmenta ( $p < ,01$ ) i Sposobnost pokretača promena ( $p < ,01$ ). Rezultati višestrukog poređenja varijabli prikazani su u Tabeli 54 u nastavku.

Zavisna varijabla	(I) Obrazovanje	(J) Obrazovanje	(I-J)	S.E	p
Pouzdanost liderstvo	*MA	Srednja škola	1,545*	,522	,003
Uključenost srednjeg menadžmenta	MA	Srednja škola	1,521*	,480	,002
Sposobnost pokretača promena	MA	Srednja škola	1,327*	,53961	,014

Tabela 54 Integritetno poređenje varijabli - Pouzdano liderstvo, Uključenost srednjeg menadžmenta i Sposobnost pokretača promena

Kada je reč o izraženosti otpora prema promena u odnosu na obrazovanje ispitanika, može se zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike u izraženosti Traženja rutine, Emocionalno reagovanje, Kratkoročni fokus i Kognitivna rigidnost, sve značajnosti rezultata prelaze nivo od .05. Rezultati opšteg modela ANOVA-e prikazani su u Tabeli 55 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Traženje rutine	Između grupa	19,175	2	9,588	,820	,441
	Unutar grupa	4534,814	388	11,688		
	Ukupno	4553,990	390			
Emocionalno reagovanje	Između grupa	38,520	2	19,260	1,314	,270
	Unutar grupa	5686,656	388	14,656		
	Ukupno	5725,176	390			
Kratkoročni fokus	Između grupa	49,120	2	24,560	1,898	,151
	Unutar grupa	5021,775	388	12,943		
	Ukupno	5070,895	390			
Kognitivna rigidnost	Između grupa	22,110	2	11,055	1,581	,207
	Unutar grupa	2712,330	388	6,991		
	Ukupno	2734,440	390			

Tabela 55 Razlike između ispitanika različitog obrazovanja u izraženosti percipiranih organizacionih kapaciteta – opšti model ANOVA

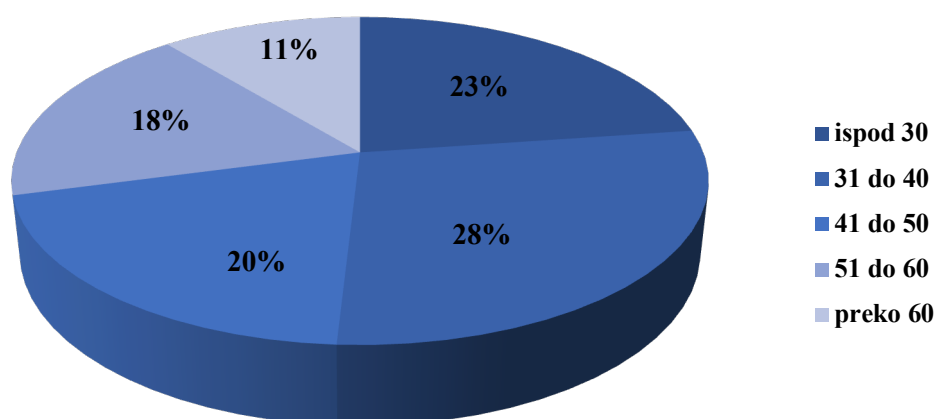
#### 4.2.3 Starost

Usled velikih odstupanja starosne kategorije ispitanika do 20 godina starosti, ova varijabla je transformisana stoga je kategorija ispitanika starosti do 20 godina pripojena ispitanicima kategorije od 21 do 30 godina starosti. Dakle, ova kategorija je činila ispitanike do 30 godina starosti. U novoj strukturi varijable starost ispitanika, 89 (22,8%) ispitanika spada u kategoriju mlađu od 30 godina, 110 (28,1%) ispitanika spada u starosnu kategoriju od 31 do 40 godina, 78 (19,9%) ispitanika spada u kategoriju ispitanika od 41 do 50 godina starosti, 71 (18,2%) ispitanika spada u kategoriju od 51 do 60 godina i 43 (11%) ispitanika spada u kategoriju ispitanika preko 60 godina starosti. Rezultati strukture uzorka ispitanika prema stepenu obrazovanja transformisanih kategorija prikazani su u Tabeli 56 i na Grafikonu 9 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ispod 30	89	22,8	22,8	22,8
31 do 40	110	28,1	28,1	50,9
41 do 50	78	19,9	19,9	70,8
51 do 60	71	18,2	18,2	89,0
preko 60	43	11,0	11,0	100,0
Ukupno	391	100,0	100,0	

Tabela 56 Struktura uzorka ispitanika prema starosti ispitanika – transformacija varijable





Grafikon 9 Struktura uzorka ispitanika prema starosti ispitanika – transformacija varijable

Na osnovu rezultata opšteg modela ANOVA-e, može se utvrditi da starost ispitanika utiče na izraženost dimenzija ličnosti kada je reč o skorovima na Ekstraverziji ( $F=2,498$ ;  $p=,042$ ) dok na ostalim dimenzijama nisu utvrđene statistički značajne razlike. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 57 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Otvorenost	Između grupa	84,184	4	21,046	1,740	,140
	Unutar grupa	4667,561	386	12,092		
	Ukupno	4751,744	390			
Savesnost	Između grupa	72,931	4	18,233	1,732	,142
	Unutar grupa	4064,419	386	10,530		
	Ukupno	4137,350	390			
Ekstraverzija	Između grupa	168,121	4	42,030	2,498	,042
	Unutar grupa	6494,467	386	16,825		
	Ukupno	6662,588	390			
Saradljivost	Između grupa	34,872	4	8,718	1,369	,244
	Unutar grupa	2457,435	386	6,366		
	Ukupno	2492,307	390			
Neuroticizam	Između grupa	44,534	4	11,134	,614	,653
	Unutar grupa	7003,184	386	18,143		
	Ukupno	7047,719	390			

Tabela 57 Razlike između ispitanika različite starosti u izraženosti osobina ličnosti– opšti model ANOVA

Na osnovu višestrukog poređenja uvrđuje se da je dimenzija ličnosti Ekstraverzija izraženija kod ispitanika starosti od 31-40 godina, u odnosu na ispitanike starosti od

51 do 60 godina. Rezultati integrupnog poređenja starosnih kategorija ispitanika u odnosu na dimenziju ličnosti Ekstraverzija prikazani su u Tabeli 58 u nastavku.

	Starost (I)	Starost (J)	(I-J)	S.E	p
Ekstraverzija	31-40	51-60	1,839*	,624	,003

Tabela 58 Integrupno poređenje dimenzije ličnosti Ekstraverzija u odnosu na starosne kategorije ispitanika

Kada je reč o izraženosti percipiranog organizacioniog kapaciteta za promenama u odnosu na starost ispitanika, može se zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike u izraženosti ovih dimenzija, sve značajnosti rezultata prelaze nivo od ,05. Rezultati opšteg modela ANOVA-e prikazani su u Tabeli 59 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Pouzdanost liderstva	Između grupa	79,722	4	19,931	1,288	,274
	Unutar grupa	5970,805	386	15,468		
	Ukupno	6050,527	390			
Uključenost srednjeg menadžmenta	Između grupa	43,196	4	10,799	,821	,512
	Unutar grupa	5076,241	386	13,151		
	Ukupno	5119,437	390			
Sposobnost porektača promena	Između grupa	100,391	4	25,098	1,535	,191
	Unutar grupa	6309,476	386	16,346		
	Ukupno	6409,867	390			
Kultura inovacija	Između grupa	67,814	4	16,953	,849	,495
	Unutar grupa	7710,713	386	19,976		
	Ukupno	7778,527	390			
Poverenje sledbenika	Između grupa	4,017	4	1,004	,073	,990
	Unutar grupa	5326,658	386	13,800		
	Ukupno	5330,675	390			
Sistemska razmišljanje	Između grupa	52,581	4	13,145	1,053	,380
	Unutar grupa	4818,702	386	12,484		
	Ukupno	4871,284	390			
Kultura odgovornosti	Između grupa	6,158	4	1,540	,116	,977
	Unutar grupa	5116,722	386	13,256		
	Ukupno	5122,880	390			
Efikasna komunikacija	Između grupa	49,147	4	12,287	,596	,665
	Unutar grupa	7953,073	386	20,604		
	Ukupno	8002,220	390			

Tabela 59 Razlike između ispitanika različite starosti u izraženosti percipiranih organizacionih kapaciteta za promenu - opšti model ANOVA

Kada je reč o izraženosti otpora prema promena u odnosu na starost ispitanika, može se zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike u izraženosti otpora prema promenama - Traženja rutine, Emocionalno reagovanje, Kratkoročni fokus u odnosu na starosne kategorije ispitanika, dok su utvrđene statistički značajne razlike u izraženosti Kognitivne rigidnosti ( $F=2,646$ ;  $p=,033$ ) u odnosu na starost ispitanika. Rezultati opšteg modela ANOVA-e prikazani su u Tabeli 60 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Traženje rutine	Između grupa	73,260	4	18,315	1,578	,179
	Unutar grupa	4480,730	386	11,608		
	Ukupno	4553,990	390			
Emocionalno reagovanje	Između grupa	45,698	4	11,424	,776	,541
	Unutar grupa	5679,479	386	14,714		
	Ukupno	5725,176	390			
Kratkoročni fokus	Između grupa	16,953	4	4,238	,324	,862
	Unutar grupa	5053,941	386	13,093		
	Ukupno	5070,895	390			
Kognitivna rigidnost	Između grupa	72,989	4	18,247	2,646	,033
	Unutar grupa	2661,451	386	6,895		
	Ukupno	2734,440	390			

Tabela 60 Razlike između ispitanika različite starosti u izraženosti otpora prema promenama kod zaposlenih – opšti model ANOVA

Prema rezultatima intergrupnog poređenja varijabli, može se zaključiti da je Kognitivna rigidnost u odnosu na starost ispitanika najkarakterističnija za ispitanike preko 60 godina, a potom i za kategorije od 51 do 60 godina i 41 do 50 godina starosti. Rezultati intergrupnog poređenja izraženosti aritmetičkih sredina varijable otpor prema promenama – Kognitivna rigidnost u odnosu na starost ispitanika prikazana je u Tabeli 61 u nastavku.

Zavisna varijabla	(I) StarostNovo	(J) StarostNovo	(I-J)	S.E	p
Kognitivna rigidnost	41-50	Manje od 30	,913*	,407	,025
	51-60	Manje od 30	,921*	,417	,028
	Preko 60	Manje od 30	1,080*	,487	,027

Tabela 61 Intergrupno poređenje starosnih kategorija u izraženosti varijable otpor prema promenama – Kognitivna rigidnost

#### 4.2.4 Veličina preduzeća

Na osnovu rezultata prikazanih u Tabeli 62 u nastavku, utvrđuje se da veličina preduzeća ne diferencira razlike u ispoljavanju različitih dimenzija ličnosti uvrštenih u model. Sve vrednosti statističke značajnosti prelaze nivo od ,05.

		SS	df	MS	F	p
Otvorenost	Između grupa	11,683	3	3,894	,318	,812
	Unutar grupa	4740,062	387	12,248		
	Ukupno	4751,744	390			
Savesnost	Između grupa	39,661	3	13,220	1,249	,292
	Unutar grupa	4097,689	387	10,588		
	Ukupno	4137,350	390			
Ekstraverzija	Između grupa	18,163	3	6,054	,353	,787
	Unutar grupa	6644,425	387	17,169		
	Ukupno	6662,588	390			
Saradljivost	Između grupa	13,213	3	4,404	,688	,560
	Unutar grupa	2479,094	387	6,406		
	Ukupno	2492,307	390			
Neuroticizam	Između grupa	38,544	3	12,848	,709	,547
	Unutar grupa	7009,175	387	18,112		
	Ukupno	7047,719	390			

Tabela 62 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različite veličine u izraženosti osobina ličnosti - opšti model ANOVA

Na osnovu opšteg modela jednofaktorske ANOVA-e utvrđuje se da veličina preduzeća utiče na nivo svih dimenzija organizacionih kapaciteta za promenu:

- Pouzdano liderstvo ( $F=2,928$ ;  $p=,034$ )
- Uključenost srednjeg menadžmenta ( $F=2,799$ ;  $p=,040$ )
- Sposobnost pokretača promena ( $F=5,356$ ;  $p=,001$ )
- Kultura inovacija ( $F=7,353$ ;  $p=,001$ )
- Sistemsko razmišljanje ( $F=6,502$ ;  $p=,001$ )
- Kultura odgovornosti ( $F=3,676$ ;  $p=,012$ )
- Efikasna komunikacija ( $F=6,138$ ;  $p=,001$ ).

Rezultati opšteg modela ANOVA-e prikazanisu u Tabeli 63 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Pouzdana liderstvo	Između grupa	134,294	3	44,765	2,928	,034
	Unutar grupa	5916,233	387	15,287		
	Ukupno	6050,527	390			
Uključenost srednjeg menadžmenta	Između grupa	108,734	3	36,245	2,799	,040
	Unutar grupa	5010,703	387	12,948		
	Ukupno	5119,437	390			
Sposobnost pokretača promena	Između grupa	255,518	3	85,173	5,356	,001
	Unutar grupa	6154,349	387	15,903		
	Ukupno	6409,867	390			
Kultura inovacija	Između grupa	419,456	3	139,819	7,353	,001
	Unutar grupa	7359,071	387	19,016		
	Ukupno	7778,527	390			
Poverenje sledbenika	Između grupa	255,808	3	85,269	6,502	,001
	Unutar grupa	5074,867	387	13,113		
	Ukupno	5330,675	390			
Sistemska razmišljanje	Između grupa	219,889	3	73,296	6,098	,001
	Unutar grupa	4651,395	387	12,019		
	Ukupno	4871,284	390			
Kultura odgovornosti	Između grupa	141,921	3	47,307	3,676	,012
	Unutar grupa	4980,959	387	12,871		
	Ukupno	5122,880	390			
Efikasna komunikacija	Između grupa	363,441	3	121,147	6,138	,001
	Unutar grupa	7638,779	387	19,738		
	Ukupno	8002,220	390			

*Tabela 63 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različite veličine u izraženosti osobina ličnosti - opšti model ANOVA*

Prema rezultatima višestrukog poređenja dimenzija organizacionog kapaciteta Pouzdano liderstvo izraženije je kod zaposlenih koji rade u preduzeću koje ima od 1 do 10 zaposlenih u odnosu na one koji rade u preduzećima preko 250 zaposlenih.

Uključenost srednjeg menadžmenta izraženije je kod ispitanika koji su zaposleni u preduzeću koji ima od 1 do 10 zaposlenih kao i onih koji imaju od 51 do 250 zaposlenih u odnosu na ona koja imaju preko 250 zaposlenih.

Sposobnost pokretača promena izraženije je kod ispitanika koji su zaposleni u preduzeću koje ima preko 250 zaposlenih kao i onih koji imaju od 11 do 50 zaposlenih, a takođe je ova dimenzija organizacionog kapaciteta izraženija kod ispitanika koji su

zaposleni u preduzećima koja broje od 51 do 250 zaposlenih u odnosu na ona koja imaju preko 250 zaposlenih.

Kultura inovacija izraženija je kod ispitanika koji rade u preduzeću koje broji od 1 do 10 zaposlenih u odnosu na ona sa preko 250 zaposlenih, ali i preduzeća koja broje od 51 do 250 zaposlenih, takođe ova dimenzija organizacionog kapaciteta za promene izraženija je kod ispitanika koji rade u preduzećima od 51 do 250 zaposlenih u odnosu na ona koja broje preko 250 zaposlenih.

Poverenje sledbenika najizraženije je kod zaposlenih koji rade u preduzeću koje broji od 1 do 10 zaposlenih, zatim kod zaposlenih koji rade u preduzeću koje zapošljava od 11 do 51 zaposlenih i na kraju onih koji imaju 51 do 250 zaposlenih.

Sistemske razmišljanje je izraženije kod ispitanika koji rade u preduzeću koje zapošljava od 1 do 10 zaposlenih kao u odnosu na one od preko 250 i onih koji rade u preduzeću koje zapošljava od 11 do 50 zaposlenih, takođe ova dimenzija organizacionog kapaciteta je izraženija kod ispitanika koji su zaposleni u preduzeću od 11 do 50 zaposlenih i 51 do 250 u odnosu na one koji su zaposleni u preduzećima koji imaju preko 250 zaposlenih.

Kultura odgovornosti je izraženija kod zaposlenih koji rade u preduzećima koji imaju od 1 do 10 zaposlenih u odnosu na ona koja zapošljavaju od 51 do 250 zaposlenih, kao i onih koji zapošljavaju preko 250 zaposlenih.

Efikasna komunikacija se pokazala kao najizraženija kod ispitanika koji su zaposleni u preduzećima koji broje od 1 do 10 zaposlenih, u odnosu na zaposlene koji rade u preduzećima koji zapošljavaju od 11 do 50 radnika, 51 do 250 radnika i onih koji zapošljavaju preko 250 zaposlenih, ova dimenzija organizacionog kapaciteta takođe je izraženija kod zaposlenih u preduzećima koji broje od 51 do 250 zaposlenih u odnosu na preduzeća koja imaju preko 250 zaposlenih. Rezultati višestrukog poređenja različitih dimenzija organizacionih kapaciteta u odnosu na veličinu preduzeća prikazani su u Tabeli 64 u nastavku.

Zavisna varijabla	(I) Veličina	(J) Veličina	(I-J)	S.E	p
Pouzdana liderstvo	1-10	Preko 250	1,683*	,586	,004
Uključenost srednjeg menadžmenta	1-10	Preko 250	1,418*	,539	,009
	51-250	Preko 250	,962*	,444	,031
Sposobnost pokretača promena	1-10	11-50	1,537*	,702	,029
	1-10	Preko 250	2,152*	,598	,000
	51-250	Preko 250	1,451*	,492	,003
Kultura inovacija	1-10	11-50	1,820*	,768	,018
	1-10	Preko 250	2,615*	,654	,000
	51-250	Preko 250	2,013*	,538	,000
Poverenje sledbenika	1-10	Preko 250	2,268*	,543	,000
	11-50	Preko 250	1,140*	,557	,042
	51-250	Preko 250	1,339*	,447	,003
Sistemska razmišljanje	1-10	51-250	1,190*	,521	,023
	1-10	Preko 250	2,180*	,520	,000
	11-50	Preko 250	1,089*	,533	,042
	51-250	Preko 250	,991*	,428	,021
Kultura odgovornosti	1-10	51-250	1,592*	,539	,003
	1-10	Preko 250	1,626*	,538	,003
Efikasna komunikacija	1-10	11-50	2,157*	,782	,006
	1-10	51-250	1,731*	,668	,010
	1-10	Preko 250	2,829*	,666	,000
	51-250	Preko 250	1,099*	,548	,046

Tabela 64 Intergrupno poređenje dimenzija organizacionih kapaciteta u odnosu na veličini preduzeća u kojoj ispitanici rade

Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli u nastavku, utvrđuje se da veličina preduzeća diferencira razlike u ispoljavanju otpora prema promenama zaposlenih koji se odnosi na Kognitivnu rigidnost ( $F=3,192$ ;  $p=,024$ ), vrednosti statističke značajnosti na ostalim dimenzijama prelaze nivo od .05. Rezultati su prikazani u Tabeli 65 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Traženje rutine	Između grupa	12,398	3	4,133	,352	,788
	Unutar grupa	4541,592	387	11,735		
	Ukupno	4553,990	390			
Emocionalna reakcija	Između grupa	17,460	3	5,820	,395	,757
	Unutar grupa	5707,716	387	14,749		
	Ukupno	5725,176	390			
Kratkoročni fokus	Između grupa	3,843	3	1,281	,098	,961
	Unutar grupa	5067,051	387	13,093		
	Ukupno	5070,895	390			
Kognitivna rigidnost	Između grupa	66,030	3	22,010	3,192	,024
	Unutar grupa	2668,410	387	6,895		
	Ukupno	2734,440	390			

Tabela 65 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različite veličine u izraženosti otpora prema promenama - opšti model ANOVA

Na osnovu intergrupnog poređenja, utvrđuje se da je Kognitivna rigidnost izraženija kod ispitanika koji su zaposleni u preduzeću koji ima od 1 do 10 zaposlenih u odnosu na ona koja imaju od 51 do 250 zaposlenih, takođe ova dimenzija organizacionog kapaciteta za promenu izraženija je kod ispitanika zaposlenih u preduzećima koja imaju od 11 do 50 zaposlenih u odnosu na ona koja imaju od 51 do 250 zaposlenih i onih koji imaju preko 250 zaposlenih. Rezultati intergrupnog poređenja prikazani su u Tabeli 66 u nastavku.

Zavisna varijabla	(I) Veličina	(J) Veličina	(I-J)	S.E	p
Kognitivna rigidnost	1-10	51-250	,791*	,395	,046
	11-50	51-250	1,120*	,405	,006
	11-50	Preko 250	,867*	,404	,033

Tabela 66 Intergrupno poređenje otpora prema promenama - Kognitivna rigidnost u odnosu na veličinu preduzeća u kojoj ispitanici rade

#### 4.2.5 Tip preduzeća

Na osnovu rezultata prikazanih u Tabeli 56 u nastavku, utvrđuje se da tip preduzeća ne diferencira razlike u ispoljavanju različitih dimenzija ličnosti. Sve vrednosti statističke značajnosti prelaze nivo od .05. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 67 u nastavku.



		SS	df	MS	F	p
Otvorenost	Između grupa	29,192	2	14,596	1,199	,303
	Unutar grupa	4722,552	388	12,172		
	Ukupno	4751,744	390			
Savesnost	Između grupa	24,937	2	12,469	1,176	,309
	Unutar grupa	4112,413	388	10,599		
	Ukupno	4137,350	390			
Ekstraverzija	Između grupa	77,343	2	38,672	2,279	,104
	Unutar grupa	6585,245	388	16,972		
	Ukupno	6662,588	390			
Saradljivost	Između grupa	18,107	2	9,054	1,420	,243
	Unutar grupa	2474,200	388	6,377		
	Ukupno	2492,307	390			
Neuroticizam	Između grupa	,496	2	,248	,014	,986
	Unutar grupa	7047,223	388	18,163		
	Ukupno	7047,719	390			

Tabela 67 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različitog tipa u dimenzija ličnosti zaposlenih - opšti model ANOVA

Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli u nastavku, utvrđuje se da tip preduzeća diferencira razlike u ispoljavanju različitih dimenzija koje mere organizacione kapacitete za promene. Na osnovu analize značajnosti, utvrđuju se razlike na opštem modelu ANOVA-e na sledećim dimenzijama: Sposobnost pokretača promena ( $F=4,123$ ;  $p=,017$ ), Kultura inovacija ( $F=7,184$ ;  $p=,001$ ), Poverenje sledbenika ( $F=5,529$ ;  $p=,004$ ), Sistemsko razmišljanje ( $F=4,197$ ;  $p=,016$ ) i Kultura odgovornosti ( $F=6,832$ ;  $p=,001$ ). Rezultati analize su prikazani u Tabeli 68 u nastavku.

		SS	df	MS	F	p
Pouzdana liderstvo	Između grupa	82,165	2	41,083	2,671	,070
	Unutar grupa	5968,361	388	15,382		
	Ukupno	6050,527	390			
Uključnost srednjeg menadžmenta	Između grupa	54,721	2	27,360	2,096	,124
	Unutar grupa	5064,717	388	13,053		
	Ukupno	5119,437	390			
Sposobnost pokretača promena	Između grupa	133,394	2	66,697	4,123	,017
	Unutar grupa	6276,473	388	16,176		
	Ukupno	6409,867	390			
Kultura Inovacija	Između grupa	277,772	2	138,886	7,184	,001
	Unutar grupa	7500,755	388	19,332		
	Ukupno	7778,527	390			
	Između grupa	147,708	2	73,854	5,529	,004

Poverenje sledbenika	Unutar grupa	5182,967	388	13,358		
	Ukupno	5330,675	390			
Sistemske razmišljanje	Između grupa	103,152	2	51,576	4,197	,016
	Unutar grupa	4768,132	388	12,289		
	Ukupno	4871,284	390			
Kultura odgovornosti	Između grupa	174,265	2	87,132	6,832	,001
	Unutar grupa	4948,615	388	12,754		
	Ukupno	5122,880	390			
Efikasna komunikacija	Između grupa	60,871	2	30,435	1,487	,227
	Unutar grupa	7941,349	388	20,467		
	Ukupno	8002,220	390			

Tabela 68 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različitog tipa u izraženosti organizacionog kapaciteta prema promenama - opšti model ANOVA

Iako na opštem modelu dimenzije organizacionog kapaciteta Pouzdano liderstvo nisu uočene statistički značajne razlike, u integrupnom poređenju zaposlenih u različitim kategorijama tipova vlasništva, ispoljile su se razlike. Ova dimenzija je izraženija kod zaposlenih koji rade u privatnom preduzeću – domaćeg vlasništva i privatnom preduzeću – stranog vlasništva u odnosu na zaposlene u državnim preduzećima, slični rezultati dobijeni su i na dimenzijama organizacionih kapaciteta za promene – Sposobnost pokretača promena, Kultura inovacija, Poverenje sledbenika i Sistemske razmišljanje, dok je Kultura odgovornosti izraženija kod zaposlenih koji rade u privatnom preduzeću domaćeg vlasništva u odnosu na zaposlene u državnim preduzećima. Rezultati intergrupnog poređenja prikazani su u Tabeli 69 u nastavku.

Zavisna varijabla	(I) Tip	(J) Tip	(I-J)	S.E	p
Pouzdan liderstvo	*P-D	Državno	1,003*	,498	,045
	**P-S	Državno	1,019*	,495	,040
Sposobnost pokretača promena	P-D	Državno	1,338*	,511	,009
	P-S	Državno	1,233*	,508	,016
Kultura inovacija	P-D	Državno	1,775*	,559	,002
	P-S	Državno	1,930*	,555	,001
Poverenje sledbenika	P-D	Državno	1,510*	,465	,001
	P-S	Državno	1,095*	,4615	,018
Sistemske razmišljanje	P-D	Državno	1,152*	,445	,010
	P-S	Državno	1,113*	,443	,012
Kultura odgovornosti	P-D	Državno	1,677*	,453	,000

Tabela 69 Intergrupno poređenje kategorija različitog tipa vlasništva preduzeća u odnosu na organizacioni kapacitet prema promenama

\*Privatno preduzeće – državno vlasništvo; \*\*Privatno preduzeće – strano vlasništvo

Rezultati prikazani u Tabeli 70 u nastavku, utvrđuje se da tip preduzeća ne diferencira razlike u ispoljavanju različitih otpora prema promenama zaposlenih. Sve vrednosti statističke značajnosti prelaze nivo od .05.

		SS	df	MS	F	p
Traženje rutine	Između grupa	59,577	2	29,788	2,572	,078
	Unutar grupa	4494,413	388	11,584		
	Ukupno	4553,990	390			
Emocionalna reakcija	Između grupa	17,799	2	8,899	,605	,547
	Unutar grupa	5707,378	388	14,710		
	Ukupno	5725,176	390			
Kratkoročni fokus	Između grupa	11,346	2	5,673	,435	,648
	Unutar grupa	5059,549	388	13,040		
	Ukupno	5070,895	390			
Kognitivna rigidnost	Između grupa	34,424	2	17,212	2,473	,086
	Unutar grupa	2700,016	388	6,959		
	Ukupno	2734,440	390			

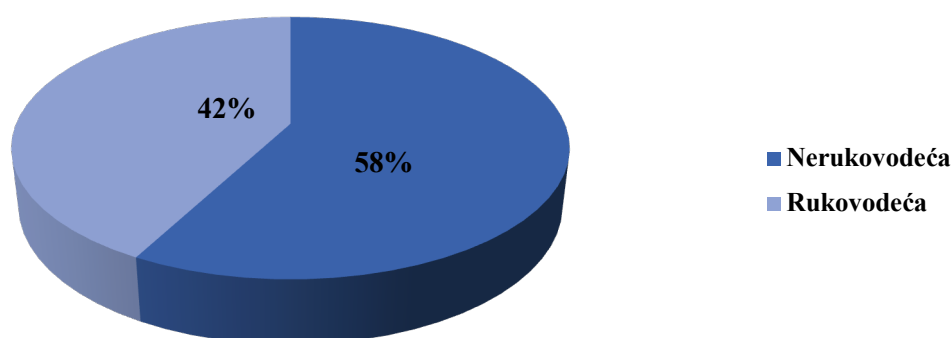
*Tabela 70 Razlike između ispitanika koji rade u preduzećima različitog tipa u izraženosti otpora prema promenama - opšti model ANOVA*

#### 4.2.6 Pozicija

Usled neujednačenosti uzorka prema kategorijama pozicije koje zaposleni imaju u preduzeću ova varijabla je transformisana u smeru da niži, srednji i top menadžment čine jednu kategoriju. Dakle, formirane su dve kategorije, prva koja se odnosi na nerukovodeću poziciju, a koja se u prvobitnoj strukturi odnosila na operativnu poziciju, i rukovodeću poziciju koja je naknadno sačinjena od kategorija – niži, srednji i top menadžment. Prema novoj strukturi, uzorak je podeljena na zaposlene na nerukovodećoj poziciji, koju čini 226 (57,8%) i 165 (42,2%) ispitanika zaposlenih na rukovodećoj poziciji. Rezultati strukture uzorka ispitanika u odnosu na poziciju na kojoj rade transformisanih kategorija prikazani su u Tabeli 71 i na Grafikonu 10 u nastavku.

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Nerukovodeća	226	57,8	57,8	57,8
Rukovodeća	165	42,2	42,2	100,0
Ukupno	391	100,0	100,0	

Tabela 71 Struktura uzorka prema poziciji ispitanika – transformisana varijabla



Grafikon 10 Struktura uzorka prema poziciji ispitanika – transformisana varijabla

Na osnovu izraženosti skorova dimenzija ličnosti, može se zaključiti da su Otvorenost, Savesnost i Ekstraverzija izraženiji kod zaposlenih na rukovodećim pozicijama, a Saradljivost i Neuroticizam su karakterističniji za nerukovodeću poziciju zaposlenih. Na osnovu analize statističke značajnosti utvrđuju se statistički značajne razlike samo na dimenziji ličnosti Ekstraverzija ( $t=4,263$ ;  $p=,028$ ) karakterističnije za ispitanike na rukovodećim pozicijama. Rezultati statističke analize prikazani su u Tabeli 72 u nastavku.

	Pozicija	N	M	SD	t	df	p
Otvorenost	Nerukovodeća	226	13,46	3,456	,289	389	,773
	Rukovodeća	165	13,56	3,546			
Savesnost	Nerukovodeća	226	16,50	3,301	,227	389	,821
	Rukovodeća	165	16,58	3,204			
Ekstraverzija	Nerukovodeća	226	12,49	4,263	2,201	389	,028
	Rukovodeća	165	13,42	3,896			
Saradljivost	Nerukovodeća	226	16,85	2,352	1,505	389	,133
	Rukovodeća	165	16,46	2,741			
Neuroticizam	Nerukovodeća	226	12,49	4,076	1,185	389	,237
	Rukovodeća	165	11,98	4,474			

Tabela 72 Utvrđivanje razlika u izraženosti dimenzija ličnosti u odnosu na poziciju zaposlenih u preduzeću

U pogledu organizacionih kapaciteta za promene, na osnovu primenjene analize individualnih razlika, utvrđuje se da zaposleni na rukovodećim pozicijama procenjuju viši organizacioni kapacitet u svih osam dimenzija koje meri upitnik. Na osnovu analize značajnosti, utvrđuje se da postoje statistički značajne razlike u izraženosti sledećih dimenzija organizacionog kapaciteta za promene: Pouzdano liderstvo ( $t=4,235$ ;  $p=,001$ ), Uključenost srednjeg menadžmenta ( $t=4,508$ ;  $p=,001$ ), Sposobnost pokretača promena ( $t=3,931$ ;  $p=,001$ ), Kultura inovacija ( $t=3,798$ ;  $p=,001$ ), Sistemsko razmišljanje ( $t=2,805$ ;  $p=,005$ ) i Efikasna komunikacija ( $t=2,948$ ;  $p=,003$ ). Rezultati su prikazani u Tabeli 73 u nastavku.

	Pozicija	N	M	SD	t	df	p																																																																																
Pouzdan liderstvo	Nerukovodeća	226	11,70	3,845	4,235	389	,001																																																																																
	Rukovodeća	165	13,37	3,870				Uključenost srednjeg menadžmenta	Nerukovodeća	226	11,97	3,583	4,508	389	,001	Rukovodeća	165	13,60	3,470	Sposobnost pokretača promena	Nerukovodeća	226	12,15	4,087	3,391	389	,001	Rukovodeća	165	13,53	3,878	Kultura inovacija	Nerukovodeća	226	11,34	4,332	3,798	389	,001	Rukovodeća	165	13,04	4,470	Poverenje sledbenika	Nerukovodeća	226	12,24	3,503	1,913	389	,056	Rukovodeća	165	12,96	3,919	Sistemsko razmišljanje	Nerukovodeća	226	12,34	3,522	2,805	389	,005	Rukovodeća	165	13,35	3,477	Kultura odgovornosti	Nerukovodeća	226	14,19	3,485	1,376	389	,170	Rukovodeća	165	14,70	3,796	Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003
Uključenost srednjeg menadžmenta	Nerukovodeća	226	11,97	3,583	4,508	389	,001																																																																																
	Rukovodeća	165	13,60	3,470				Sposobnost pokretača promena	Nerukovodeća	226	12,15	4,087	3,391	389	,001	Rukovodeća	165	13,53	3,878	Kultura inovacija	Nerukovodeća	226	11,34	4,332	3,798	389	,001	Rukovodeća	165	13,04	4,470	Poverenje sledbenika	Nerukovodeća	226	12,24	3,503	1,913	389	,056	Rukovodeća	165	12,96	3,919	Sistemsko razmišljanje	Nerukovodeća	226	12,34	3,522	2,805	389	,005	Rukovodeća	165	13,35	3,477	Kultura odgovornosti	Nerukovodeća	226	14,19	3,485	1,376	389	,170	Rukovodeća	165	14,70	3,796	Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003	Rukovodeća	165	13,16	4,613								
Sposobnost pokretača promena	Nerukovodeća	226	12,15	4,087	3,391	389	,001																																																																																
	Rukovodeća	165	13,53	3,878				Kultura inovacija	Nerukovodeća	226	11,34	4,332	3,798	389	,001	Rukovodeća	165	13,04	4,470	Poverenje sledbenika	Nerukovodeća	226	12,24	3,503	1,913	389	,056	Rukovodeća	165	12,96	3,919	Sistemsko razmišljanje	Nerukovodeća	226	12,34	3,522	2,805	389	,005	Rukovodeća	165	13,35	3,477	Kultura odgovornosti	Nerukovodeća	226	14,19	3,485	1,376	389	,170	Rukovodeća	165	14,70	3,796	Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003	Rukovodeća	165	13,16	4,613																				
Kultura inovacija	Nerukovodeća	226	11,34	4,332	3,798	389	,001																																																																																
	Rukovodeća	165	13,04	4,470				Poverenje sledbenika	Nerukovodeća	226	12,24	3,503	1,913	389	,056	Rukovodeća	165	12,96	3,919	Sistemsko razmišljanje	Nerukovodeća	226	12,34	3,522	2,805	389	,005	Rukovodeća	165	13,35	3,477	Kultura odgovornosti	Nerukovodeća	226	14,19	3,485	1,376	389	,170	Rukovodeća	165	14,70	3,796	Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003	Rukovodeća	165	13,16	4,613																																
Poverenje sledbenika	Nerukovodeća	226	12,24	3,503	1,913	389	,056																																																																																
	Rukovodeća	165	12,96	3,919				Sistemsko razmišljanje	Nerukovodeća	226	12,34	3,522	2,805	389	,005	Rukovodeća	165	13,35	3,477	Kultura odgovornosti	Nerukovodeća	226	14,19	3,485	1,376	389	,170	Rukovodeća	165	14,70	3,796	Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003	Rukovodeća	165	13,16	4,613																																												
Sistemsko razmišljanje	Nerukovodeća	226	12,34	3,522	2,805	389	,005																																																																																
	Rukovodeća	165	13,35	3,477				Kultura odgovornosti	Nerukovodeća	226	14,19	3,485	1,376	389	,170	Rukovodeća	165	14,70	3,796	Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003	Rukovodeća	165	13,16	4,613																																																								
Kultura odgovornosti	Nerukovodeća	226	14,19	3,485	1,376	389	,170																																																																																
	Rukovodeća	165	14,70	3,796				Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003	Rukovodeća	165	13,16	4,613																																																																				
Efikasna komunikacija	Nerukovodeća	226	11,80	4,390	2,948	389	,003																																																																																
	Rukovodeća	165	13,16	4,613																																																																																			

*Tabela 73 Utvrđivanje razlika u izraženosti percepcije zaposlenih o organizacionim kapacitetima za promenu u odnosu na poziciju zaposlenih u preduzeću*

Kada je reč o otporima prema promenama utvrđuje se da zaposleni na nerukovodećim pozicijama imaju više tendencije da razviju sva četiri oblika otpora prema promenama, u odnosu na zaposlene na rukovodećim pozicijama. Na osnovu testiranja značajnosti razlika u aritmetičkim sredinama zaključuje se da postoje statistički značajne razlike samo na skoru otpora prema promenama Traženje rutine ( $t=2,356$ ;  $p=,019$ ), u korist zaposlenih na nerukovodećoj poziciji. Rezultati utvrđivanja razlika u izraženosti otpora prema promenama u odnosu na poziciju zaposlenih u preduzeću prikazana je u Tabeli 74 u nastavku.

	Pozicija	N	M	SD	t	df	p
Traženje rutine	Nerukovodeća	226	10,34	3,311	2,356	389	,019
	Rukovodeća	165	9,52	3,523			
Emocionalna reakcija	Nerukovodeća	226	11,58	3,766	1,702	389	,090
	Rukovodeća	165	10,91	3,897			
Kognitivni fokus	Nerukovodeća	226	10,58	3,454	1,750	389	,081
	Rukovodeća	165	9,94	3,782			
Kognitivna rigidnost	Nerukovodeća	226	10,69	2,547	1,809	389	,071
	Rukovodeća	165	10,20	2,762			

*Tabela 74 Utvrđivanje razlika u izraženosti otpora prema promenama u odnosu na poziciju zaposlenih u preduzeću*

## 5. Razvoj novog modela upravljanja ljudskim kapitalom

U sledećoj tabeli nalazi se sumiranje rezultata istraživanja na osnovu kog se predlaže novi model upravljanja ljudskim kapitalom. U tabeli 75 su navedeni samo faktori sa potvrđenom statističkom značajnošću opisanom u prethodnom poglavlju.

Faktor 1	Faktor 2	Putanja korelacije
Crta ličnosti Otvorenost	Otpor Traženje rutine	Negativna
Crta ličnosti Otvorenost	Otpor Emocionalna reakcija	Negativna
Crta ličnosti Otvorenost	Otpor Kognitivna rigidnost	Negativna
Crta ličnosti Savesnost	Otpor Emocionalna reakcija	Negativna
Crta ličnosti Savesnost	Otpor Kratkoročni fokus	Negativna
Crta ličnosti Savesnost	Otpor Kognitivna rigidnost	Pozitivna
Crta ličnosti Ekstraverzija	Otpor Traženje rutine	Negativna
Crta ličnosti Ekstraverzija	Otpor Emocionalna reakcija	Negativna
Crta ličnosti Ekstraverzija	Otpor Kratkoročni fokus	Negativna
Crta ličnosti Ekstraverzija	Otpor Kognitivna rigidnost	Negativna
Crta ličnosti Saradljivost	Otpor Traženje rutine	Negativna
Crta ličnosti Saradljivost	Otpor Kratkoročni fokus	Negativna
Crta ličnosti Saradljivost	Otpor Kognitivna rigidnost	Pozitivna
Crta ličnosti Neuroticizam	Otpor Traženje rutine	Pozitivna
Crta ličnosti Neuroticizam	Otpor Emocionalna reakcija	Pozitivna
Crta ličnosti Neuroticizam	Otpor Kratkoročni fokus	Pozitivna
Crta ličnosti Savesnost	Kapacitet Poverenje sledbenika	Pozitivna
Crta ličnosti Savesnost	Kapacitet Kultura odgovornosti	Pozitivna
Crta ličnosti Ekstraverzija	Kapacitet Efikasna komunikacija	Pozitivna
Crta ličnosti Saradljivost	Kapacitet Sposobnost pokretača promena	Pozitivna
Crta ličnosti Saradljivost	Kapacitet Poverenje sledbenika	Pozitivna
Crta ličnosti Saradljivost	Kapacitet Sistemska razmišljanje	Pozitivna
Crta ličnosti Saradljivost	Kapacitet Kultura odgovornosti	Pozitivna
Crta ličnosti Neuroticizam	Kapacitet Pouzdanost liderstvo	Pozitivna

Crta ličnosti Neuroticizam	Kapacitet Sistemske razmišljanje	Pozitivna
Kapacitet Kultura inovacija	Otpor Kratkoročni fokus	Pozitivna
Kapacitet Kultura odgovornosti	Otpor Kognitivna rigidnost	Pozitivna

*Tabela 75 Faktori sa potvrđenom korelacijom*

Na osnovu rezultata, možemo se fokusirati na sledeće crte ličnosti kao najvažnije pri smanjenju otpora promenama:

- Otvorenost – razvijanje ljudskog kapitala sa ovom crtom ličnosti
- Savesnost – razvijanje ljudskog kapitala sa ovom crtom ličnosti
- Ekstraverzija – razvijanje ljudskog kapitala sa ovom crtom ličnosti
- Saradljivost – razvijanje ljudskog kapitala sa ovom crtom ličnosti
- Neuroticizam – stavljanje posebnog akcenta na ljudski kapital sa ovom crtom ličnosti u smislu izbegavanja ove crte kako ne bi kočili promene

Sa organizacione strane, treba se fokusirati na sledeće komponente organizacionog kapaciteta za promene:

- Kultura inovacija – pažljivo balansirati ovaj aspekt kako kratkoročni fokus ne bi kočio dugoročne promene
- Kultura odgovornosti – pažljivo postavljati ciljeve i rokove kako bi se razvila psihološka sigurnost unutar organizacije i smanjila kognitivna rigidnost

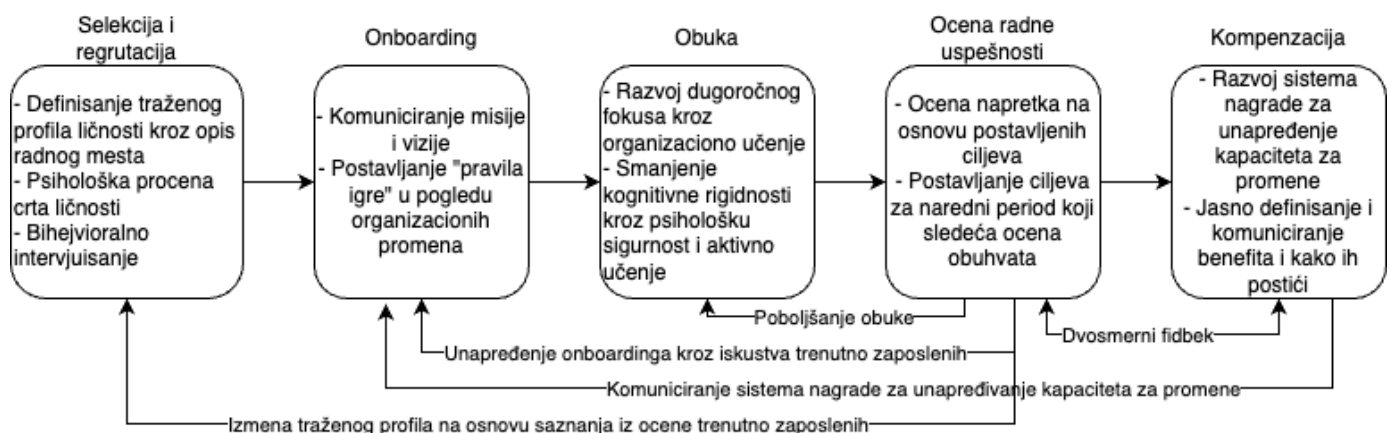
U ovom modelu, fokus se stavlja na operativni menadžment ljudskih resursa, stoga posmatraju se funkcije selekcije, onboardinga, obuke, ocene i kompenzacije.

- U okviru selekcije i regrutacije, za pozicije koje se identifikuju kao ključne u promenama, model preporučuje da se kandidati sa crtama ličnosti otvorenost i ekstraverzija prioritizuju, dok se kandidati sa crtom ličnosti neuroticizam deprioritizuju prilikom zapošljavanja.
- Ukoliko organizacija ima visok stepen kognitivne rigidnosti, model preporučuje da se kandidati sa izraženim crtama saradljivosti i savesnosti deprioritizuju prilikom zapošljavanja, pošto su identifikovani kao statistički značajni prediktori kognitivnoj rigidnosti



- Ukoliko organizacija ima problem sa izraženom dimenzijom kratkoročnog fokusa, model preporučuje da se prioritizuju kandidati sa crtama ličnosti saradljivost i savesnost.
- U okviru onboardinga zaposlenih, model preporučuje da se ciljevi i strategija organizacije jasno iskomuniciraju zaposlenima, da se predstavi model za razvoj fleksibilnosti ka organizacionim promenama, te da se akcentuju obrasci ponašanja koji su poželjni i koji će biti nagrađeni
- U okviru obuke zaposlenih, model preporučuje da se pažljivo balansira upravljanje organizacionom kulturom, gde se zaposleni u inovativnoj organizacionoj kulturi uče dugoročnom fokusu dok nastavljaju da rade na inovativnosti, a zaposleni u visoko izraženoj kulturi odgovornosti budu podstaknuti na aktivno učenje kroz operacionalizaciju psihološke sigurnosti
- U okviru ocene radne uspešnosti, zaposlenima je potrebno postavljati ciljeve u okviru povećanja njihove fleksibilnosti. Predlaže se zadavanje eksperimentalnih zadataka koji će ih postepeno izvoditi van zone komfora i statusa quo
- Zaposleni koji naprave pomak u povećanju tolerancije prema promenama trebalo bi adekvatno i nagraditi, kroz unapred definisan i iskomuniciran sistem kompenzacije

Ovaj model može se grafički prikazati na sledeći način (slika 17):



Slika 17 Novi model razvoja ljudskog kapitala sa ciljem smanjenja otpora prema organizacionim promenama

Glavna karakteristika ovog modela jeste kontinualno poboljšanje kroz interakciju različitih komponenti. Iako svaka komponenta ima svoj set aktivnosti koje treba da ispuni zarad unapređivanja organizacione fleksibilnosti ka promenama, svaki korak razvija se na osnovu saznanja neke od narednih faza, te se ne mogu posmatrati kao izolovani koraci koji ne utiču jedni na druge.

Potencijalne prednosti ovog modela su sledeće:

- Ovaj model daje konkretan set aktivnosti departmanima za ljudske resurse kako razviti agilniju kulturu koja prihvata organizacione promene time što će se fokusirati na razvoj kapitala na individualnom nivou
- Model je fleksibilan u smislu razvijanja i učenja na osnovu ishoda samog procesa
- Model jasno dovodi u vezu kompenzaciju i organizacione promene, čime se pojačava percipirana dobit zaposlenih, te smanjuje verovatnoća za pojavom otpora

Potencijalne mane ovog modela su sledeće:

- Ovaj model je teorijski na osnovu saznanja iz ove disertacije, te nije testiran u stvarnom okruženju. Dok se ne testira u stvarnim organizacijama, ne postoji način da se potvrdi da li model funkcioniše i može da zaživi
- Ovaj model se po samom dizajnu fokusira na operativni menadžment ljudskih resursa, te donekle isključuje top menadžment. Po samom dizajnu ovaj model je uži i specijalizovaniji od drugih, opštih modela
- Model podrazumeva da će organizacije transparentno komunicirati svoju kompenzacionu šemu sa zaposlenima, što često nije slučaj, te se primenjivost u startu ograničava na organizacije koje promovišu transparentnost u kompenzaciji
- U narednim verzijama modela, treba obratiti pažnju na planiranje za vanredne situacije, gde ključni pokretači promene i nosioci organizacione kulture prestanu da budu deo organizacije (usled davanja otkaza, privremene ili trajne sprečenosti za rad, itd.)

## 6. Zaključna razmatranja

Primarni cilj ove disertacije bila je analiza korelacije između faktora kvaliteta ljudskog kapitala, dimenzija crta ličnosti i pojave individualnog otpora prema promenama, kako bi se predložio novi model razvoja ljudskog kapitala sa ciljem smanjenja otpora organizacionim promenama. Rezultati istraživanja ukazali su na to da postoji značajna statistička korelacija između nekoliko faktora, kao i korelacija između socio-demografskih faktora i faktora organizacionog kapaciteta za promene, dimenzija crta ličnosti i otpora prema promenama.

U teorijskom delu dat je osvrt na glavne modele upravljanja promenama iz literature, te se iz analize tih modela javlja potreba za razvojem novog modela koji je fokusiran na razvoj ljudskog kapitala i služi kao alat za zaposlene u departmanu ljudskih resursa.

### 6.1 Naučni doprinos disertacije i praktična primena

U pregledu literature, ovakav tip istraživanja nije do sada rađen, dovodeći u vezu ove tri grupe faktora i analizirajući ih na zaposlenoj populaciji u Republici Srbiji. Kroz detaljnu statističku obradu dobijenih podataka, donešen je set zaljučaka koji je značajan za dalji razvoj upravljanja promenama kao naučne discipline. Kroz posmatranje individualnih faktora, organizacionih faktora i faktora otpora promena, zaključci iz disertacije predstavljaju novu naučnu informaciju koja do sada nije postojala.

Glavni naučni doprinos disertacije jeste model koji je razvijen na osnovu rezultata, te predstavlja prvi model u domenu upravljanja promenama koji uzima u obzir selekciju i regrutaciju i stavlja akcenat na menadžment ljudskih resursa. Dalje, model predstavlja predlog kako da se organizacija pripremi na buduće promene, nije fokusiran samo na konkretne promene, već na unapređenje kvaliteta ljudskog kapitala kako bi se smanjio otpor prema promenama.

Razvijeni model predlaže se svim departmanima ljudskih resursa koji žele da razvijaju ljudski kapital kako bi smanjili pojavu otpora organizacionim promenama, te predstavlja jedinstveni, novi alat dostupan menadžerima ljudskih resursa.

## 6.2 Ograničenja trenutnog istraživanja i dalji tokovi istraživanja

S obzirom na to da je polje upravljanja organizacionim promenama dosta široko, samim tim dalji tokovi istraživanja su mnogobrojni, te će se u ovom delu pružiti ideja za samo nekoliko.

### 6.2.1 Geografska validacija sprovedenog istraživanja

Ograničenje trenutnog istraživanja jeste što je sprovedeno na ispitanicima u Republici Srbiji, te bi bilo korisno proširiti istraživanje na druge države i uraditi komparativnu analizu rezultata. Kao naredni korak, bilo bi korisno uraditi istraživanje u državama sa sličnim dimenzijama nacionalne kulture, gde bi se odabir država mogao uraditi na osnovu Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture (Hofstede, 1991).

Dalje, bilo bi interesantno proširiti istraživanje na države sa dimenzijama kulture koje su značajno različite od Srbije, kako bi se rezultati istraživanja potvrdili ili opovrgli u kontekstu primenljivosti nezavisno od nacionalne kulture.

### 6.2.2 Proširivanje individualnih faktora

U ovom istraživanju korišćen je Big Five model ličnosti, međutim kao što je u pregledu literature navedeno, postoje brojni drugi modeli ličnosti koji, iako su manje zastupljeni, mogu da prošire kontekst ovog istraživanja. Kako se unapređuju znanja na polju teorije ličnosti, tako će neminovno napredovati i modeli crta ličnosti, čime će se javiti potreba za ponavljanjem ovakvog istraživanja koristeći drugi merni instrument za ovu nezavisnu promenljivu.

Nadalje, istraživanje se može proširiti kroz uvođenje faktora poput lokusa kontrole, definisan kao uverenje individue da su nagrade koje primaju u životu unutar njihove kontrole i zavise od njihovih postupaka (Galvin et al, 2018).

Istraživanje je moguće proširiti i na blagostanje zaposlenih (employee wellbeing), koje se definiše kao subjektivan koncept koji obuhvata fizičke, materijalne, društvene, razvojne elemente, kao i element aktivnosti (Juniper, 2011).

### **6.2.3 Proširivanje organizacionih faktora**

U ovom istraživanju fokus je stavljen na osam faktora organizacionog kapaciteta za promene. Istraživanje se može proširiti kroz posmatranje sledećih koncepata:

- Faktor merenja efektivnosti inovacija unutar organizacije, koji je sam po sebi kompleksan i multidimenzioni (Adams et al, 2006)
- Poslovne performanse preduzeća, odnosno da li pojava otpora prema promenama zavisi od poslovne uspešnosti organizacije. Već je dokazano da otpor prema promenama utiče na performanse kompanije kroz kočenje neophodnih promena, ali regresiona analiza bi bila korisna da se vidi da li performanse utiču na smanjenje ili razvoj otpora prema promenama
- Kroz intergrupno poređenje u ovoj disertaciji, dokazano je da veličina organizacije utiče na faktore koji su analizirani. Ono što nije poređeno jesu različite grane industrije unutar kojih kompanije posluju, te bi bilo interesantno videti da li postoje razlike između kreativnijih i tradicionalnijih grana industrije.

### **6.2.4 Diverzifikacija metodologije**

U ovoj disertaciji, istraživanje je rađeno putem upitnika koristeći Likertovu petostepenu skalu. Iako korisni, upitnici kao merni instrumenti podložni su različitim tipovima ljudi koji popunjavaju te upitnike, te mogu da utiču na verodostojnost prikupljenih podataka (Sedgwick, 2013).

Dalji tokovi istraživanja mogu obuhvatiti različite merne instrumente koji nisu samo upitnici.

## 7. Reference

- 1) Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006), Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8: 21-47.
- 2) Agocs, Carol (1997). "Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression." *Journal of Business Ethics* 16.9: 917-931.
- 3) Ahammad, T. (2017), Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13.9: 412-420.
- 4) Akhtar, R., Boustani, L., Tsvirikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
- 5) Albrecht, Simon L., Sean Connaughton, Kathryn Foster, Sarah Furlong, and Chua Jim Leon Yeow (2020). "Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change." *Frontiers in Psychology* 11: 531944.
- 6) Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936): Trait-names: A psycho-lexical study. Albany, NY: Psychological Review Company.
- 7) Anderson, D. and Ackerman Anderson, L. (2010), Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Leadership, Pfeiffer, San Francisco, CA.
- 8) Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*.
- 9) Appelbaum, H.S., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- 10) Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. doi:10.1287/orsc.1100.0621
- 11) Atkinson BE, Lasky G, Boyle GJ, Vernon PA (2019) A self-defeating interpersonal style predicts depression over and above the Big 5 personality trait constructs. *Arch Depress Anxiety* 5(1): 001-004. DOI: <http://doi.org/10.17352/2455-5460.000036>
- 12) Babbage, Charles (1832). On the Economy of Machinery and Manufacturers.

- 13) Baker, S. (1989). Managing Resistance to Change. *Library trends*, vol. 38, No. 1
- 14) Bareil, Céline, Andre Savoie, and Sophie Meunier (2007). "Patterns of discomfort with organizational change." *Journal of Change Management* 7.1: 13-24.
- 15) Barlow, D. H., Ellard, K. K., Sauer-Zavala, S., Bullis, J. R., & Carl, J. R. (2014). The Origins of Neuroticism. *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 481–496. doi:10.1177/1745691614544528
- 16) Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- 17) Basu, Chirantan. (2021) „Pros and Cons of the Congruence Model“. Chron. December 07, 2021.
- 18) Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381–398. doi:10.5465/amj.2009.0891
- 19) Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2019). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32. doi:10.1080/09585192.2018.1500387
- 20) Becker, G.S. (1993) "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, (3rd edn.)" National Bureau of Economic Research, Chicago: The University of Chicago Press.
- 21) Beckhard, R. F., & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 22) Beckhard, R., Harris RT (1977). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. *Group & Organization Studies*, vol. 2, no. 4, Dec. 1977, pp. 516–516
- 23) Bejinariu, Andreea Cristina, et al. (2017) "Organizational change management–concepts definitions and approaches inventory." *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference*.
- 24) Bekmukhambetova, Anara (2021). Comparative analysis of change management models. Corvinus University of Budapest, Business and Management. 2021. p.8
- 25) Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296–316. doi:10.1037/0021-9010.93.2.296

- 26) Bessette, D. (2014). Total Compensation and How it is Used in an Organization's Human Resources Strategy. 2014 11th International Conference on Information Technology: New Generations. doi:10.1109/itng.2014.12
- 27) Boca, Grațîela Dana. (2013) "Adkar model VS. quality management change." International Conference Risk in Contemporary Economy; Faculty of Economics and Business Administration, Dunarea de Jos University of Galati: Galati, Romania.
- 28) Bogdanović, D. (2013). Upravljanje promenama. Univerzitet u Beogradu.
- 29) Bönigk, Mareike, and Georges Steffgen. (2013) "Effects of habitual anger on employees' behavior during organizational change." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 10.12: 6215-6234.
- 30) Bouchard, T. J., Jr., Lykken, D. T., McGue, M., Segal, N. L., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science*, 250, 223-250.
- 31) Brunsman, M (2013). Leadership Personality: Do You Have the Big Five Traits? *Working resources*, Volume IV, No. 8
- 32) Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383–412. doi:10.1177/105960118501000403
- 33) Buono, Anthony F., and Kenneth W. Kerber. (2010) "Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity." *SAM Advanced Management Journal* 75.2: 4-21.
- 34) Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. doi:10.1177/014920639201800306
- 35) Burtăverde, V., Chraif, M., Aniței, M., & Mihăilă, T. (2016). The incremental validity of the dark triad in predicting driving aggression. *Accident Analysis & Prevention*, 96, 1–11. doi:10.1016/j.aap.2016.07.027
- 36) Burton, R. M., & Obel, B. (2004). What is an Organizational Design? *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, 43–85.
- 37) Calegari, M. F., Sibley, R. E., and Turner, M. E. (2015). A road map for using Kotter's organizational change model to build faculty engagement in accreditation. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 31–43.
- 38) Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67–88.



- 39) Cawsey, Deszca, Ingols (2011), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*. Sage Publications.
- 40) Channon, Derek F., and Adrián A. Caldart. "McKinsey 7S model." *Wiley encyclopedia of management* (2015): 1-1.
- 41) Čudanov, Mladen. Tornjanski, Vesna. Jaško, Ondrej. (2019) E+M. *Ekonomie a Management = Economics and Management*, roč. 22, č. 1, s. 99-114.
- 42) Cuevas-Rodriguez, Gloria, Luis R. Gomez-Mejia, and Robert M. Wiseman (2012). "Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems." *Corporate Governance: An International Review* 20.6: 526-546.
- 43) Cummings, T. and Molloy, E. (1977) *Improving Productivity and the Quality Of work Life*. Praeger, New York.
- 44) Davey, R., Fearon, C., & McLaughlin, H. (2013). Organizational grief: an emotional perspective on understanding employee reactions to job redundancy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 27(2), 5–8. doi:10.1108/14777281311302012
- 45) De Fruyt, F., Mervielde, I., & Van Leeuwen, K. (2002). The consistency of personality type classification across samples and five-factor measures. *European Journal of Personality*, 16(S1), S57–S72. doi:10.1002/per.444
- 46) De Fruyt, Filip, and Johan Denollet (2002). "Type D personality: A five-factor model perspective." *Psychology and Health* 17.5: 671-683.
- 47) Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- 48) Donnellan, M. B., Larsen-Rife, D., & Conger, R. D. (2005). Personality, Family History, and Competence in Early Adult Romantic Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 562–576.
- 49) Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91, 40–57.
- 50) Đurišić-Bojanović, Mirosava (2016). "The Interplay between Cognitive Styles and Organisational Change." *Journal of East European Management Studies*, vol. 21, no. 1, 2016, pp. 35–59.
- 51) Đurišić-Bojanović, Mirosava (2015). Psihologija organizacionih promena i razvoja. Centar za primenjenu psihologiju
- 52) Džamonja-Ignjatović, T., & Đurić-Jočić, D. (1999). Empirijska i konceptualna povezanost Roršah i NEO-PI-R indikatora. *Psihologija*, 32(3-4), 157-168.

- 53) Ehrlich, H. J., & Lee, D. (1969). Dogmatism, learning, and resistance to change: A review and a new paradigm. *Psychological Bulletin*, 71(4), 249–260. doi:10.1037/h0027022
- 54) Eisold, K. (2010). Resistance to Change in Organizations. *Psychology Today*.
- 55) Feher, A., & Vernon, P. A. (2020). Looking beyond the Big Five: A selective review of alternatives to the Big Five model of personality. *Personality and Individual Differences*, 110002. doi:10.1016/j.paid.2020.110002
- 56) Feldman, N. G. (1972). Pride in heritage- or resentment? A sociologist analyzes library staff reaction. *Wilson Library Bulletin*, 46 (January)
- 57) Figueroa, Mark. "W. ARTHUR LEWIS'S SOCIAL ANALYSIS AND THE TRANSFORMATION OF TROPICAL ECONOMIES." *Social and Economic Studies* 54, no. 4 (2005): 72–90
- 58) Fine, S. F. (1986). Technological innovation, diffusion and resistance: A historical perspective. *Journal of Library Administration*, 7 (Spring)
- 59) Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). (2nd ed.). *Mcgraw-Hill Book Company*.
- 60) Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
- 61) Fombrun, Charles J. & Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne. (1984). *Strategic human resource management*. New York : Wiley
- 62) Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2016). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. doi:10.1111/peps.12183
- 63) Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results, *Organizational learning and technological change* (pp. 112–124). New York: Springer-Verlag
- 64) Funder, D. C. (1991). Global traits: A neo-Allportian approach to personality. *Psychological Science*, 2(1), 31–39.
- 65) Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462.
- 66) Galli, J (2018), Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns, *IEEE Engineering Management Review*, vol. 46, no. 3, pp. 124-132, 1 thirdquarter, Sept. 2018
- 67) Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*.

- 68) George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419–444.
- 69) Gilbreth, F. (1911) Motion Study: A Method For Increasing The Efficiency Of The Workman.
- 70) Gilbreth, L. (1914) Psychology of management, the: The function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste.
- 71) Gilbreth, L. Gilbreth, F. (1916) Fatigue Study: The Elimination Of Humanity's Greatest Unnecessary Waste; A First Step In Motion Study
- 72) Goldberg, L. R. (1981): Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.). Review of personality and social psychology (Vol. 2, pp. 141 165). Beverly Hills: Sage.
- 73) Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- 74) Gough, H. G. (1960). The Adjective Check List as a Personality Assessment Research Technique. *Psychological Reports*, 6(1), 107–122. doi:10.2466/pr0.1960.6.1.107
- 75) Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11
- 76) Griffin B, Hesketh B (2005). Are Conscientious Workers Adaptable? *Australian Journal of Management*;30(2):245-259.
- 77) Grubić-Nešić, Laposava, Dejan Matić, and Slavica Mitrović (2015). "THE INFLUENCE OF DEMOGRAPHIC AND ORGANIZATIONAL FACTORS ON KNOWLEDGE SHARING AMONG EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS." *Tehnicki Vjesnik/Technical Gazette* 22.4.
- 78) Grubić-Nešić, Laposava (2014). *Razvoj ljudskih resursa*. FTN Izdavaštvo. 2014
- 79) Gunn, JN. (1901). Cost keeping; a subject of fundamental importance. *Engineering magazine*. New York. v. 20, Jan., 1901, p. 703-708.
- 80) Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13.
- 81) Hannan, Michael T., and John Freeman (1984). "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review* 49, no. 2: 149–64. <https://doi.org/10.2307/2095567>.

- 82) He, Yimin, M. Brent Donnellan, and Anjelica M. Mendoza (2019). "Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis." *Journal of Research in Personality* 82: 103848.
- 83) Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777–784. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.012
- 84) Hiatt, Jeff. (2006) *Adkar: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications, Print.
- 85) Hofstede, G. (1991). *Culture and Organisations*. New York, McGraw-Hill.
- 86) IISE, <https://www.iise.org/Details.aspx?id=282>, pristupljeno 18.1.2022
- 87) Iliescu, Dragos, Irina Macsinga, Coralia Sulea, Gabriel Fischmann, Tinne Vander Elst, and Hans De Witte (2017). "The five-factor traits as moderators between job insecurity and health: A vulnerability-stress perspective." *Career Development International*.
- 88) Isern, J, Pung, &., & A. (2007). Harnessing energy to drive organisational change. *McKinsey Quarterly* 1, 16-19
- 89) Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11–27. doi:10.1037/1076-8998.9.1.11
- 90) John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and questionnaires. In L. A. Pervin (Ur.) *Handbook of personality: Theory and research* (66-100) New York: Guilford Press.
- 91) John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114–158). The Guilford Press.
- 92) Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396.
- 93) Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 19, pp. 151–188). Greenwich, CT: JAI Press.
- 94) Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34.

- 95) Judge, William & Douglas, Tj. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*. 22. 635-649. 10.1108/09534810910997041.
- 96) Judge, William Q., Helen W. Hu, Jonas Gabrielsson, Till Talaulicar, Michael A. Witt, Alessandro Zattoni, Félix López-Iturriaga et al. "Configurations of capacity for change in entrepreneurial threshold firms: Imprinting and strategic choice perspectives." *Journal of Management Studies* 52, no. 4 (2015): 506-530.
- 97) Juniper, Bridget. "Defining employee wellbeing." *Occupational Health & Wellbeing* 63.10 (2011): 25.
- 98) Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 9–30. doi:10.1080/07421222.1995.11518068
- 99) Kieffer, Kevin M., John A. Schinka, and Glenn Curtiss. "Person-environment congruence and personality domains in the prediction of job performance and work quality." *Journal of Counseling Psychology* 51.2 (2004): 168.
- 100) Knežević, G., Radović, B., Opačić, G.(1997). Evaluacija "Big Five" modela ličnosti kroz analizu inventara ličnosti NEO PI-R. *Psihologija*, DPS, Beograd. 7-40.
- 101) Kotter J (1996) *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston
- 102) Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1993): *Organization: text, cases, and readings on the management of organizational design and change*, *Organizational Development Journal*, str. 56.
- 103) Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying* (1st ed.). Routledge.
- 104) Kucharčíková, Alžbeta. "Human capital—definitions and approaches." *Human Resources Management & Ergonomics* 5.2 (2011): 60-70.
- 105) Laig, RBD., and Abocejo F. (2021) "Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model." *Organization* 5.3: 31-50.
- 106) LE PINE, J. A., COLQUITT, J. A., & EREZ, A. (2000). ADAPTABILITY TO CHANGING TASK CONTEXTS: EFFECTS OF GENERAL COGNITIVE ABILITY, CONSCIENTIOUSNESS, AND OPENNESS TO EXPERIENCE. *Personnel Psychology*, 53(3), 563–593. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x
- 107) Lei, Hui, Sengphet Phouvong, and Phong Ba Le. "How to foster innovative culture and capable champions for chinese firms: an empirical research." *Chinese Management Studies* (2018).
- 108) Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource

- management research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 25: 217–271. Greenwich, CT: JAI Press.
- 109) Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 452–468. doi:10.1037/0022-3514.79.3.452
- 110) Luecke, Richard. *Managing change and transition*. Vol. 3. Harvard Business Press, 2003.
- 111) Madella, A., Bayle, E. and Tome, J.-L. (2005), "The organizational performance of national swimming federations in mediterranean countries: a comparative approach", *European Journal of Sport Science*, Vol. 5 No. 4, pp. 207-220.
- 112) Maples, J. L., Lamkin, J., & Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the dark triad: The dirty dozen and short dark triad. *Psychological Assessment*, 26(1), 326–331. <https://doi.org/10.1037/a0035084>
- 113) Marchalina, Leonis, Hartini Ahmad, and Hamid Mahmood Gelaidan. "Employees' commitment to change: personality traits and organizational culture." *Journal of Economic and Administrative Sciences* (2020).
- 114) Marks, M. L. (2010). In with the new. *The Wall Street Journal*. May 24, 2010.
- 115) Marshall. G. (1998) *Human-Capital Theory*. A Dictionary of Sociology.
- 116) Mathieu, J.E., Gilson, L.L. and Rubby, T.M. (2006) Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108.
- 117) Mijatović, K., & Stiković, K. (2019). Osobine ličnosti i asertivnost kao korelati perfekcionizma kod zaposlenih. *Civitas*, 9(2), 177-193. <https://doi.org/10.5937/Civitas1902177M>
- 118) Moreira, P., Inman, R. A., & Cunha, D. (2020). The Resistance to Change Scale: Assessing dimensionality and associations with personality and wellbeing in adolescents. *Journal of Personality Assessment*, 102(5), 604-615.
- 119) Mount, Michael K., Murray R. Barrick, and Greg L. Stewart. "Personality predictors of performance in jobs involving interaction with others." *Human Performance* 11.3 (1998): 145-166.
- 120) Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. doi:10.1016/0090-2616(80)90039-x
- 121) Nakigudde, Sharon. "Appropriate improvisational Change Management Models for Managing Information Technology Projects." Makerere University, 2017

- 122) Naus, Fons, Ad Van Iterson, and Robert Roe. "Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace." *Human relations* 60, no. 5 (2007): 683-718.
- 123) Nelissen, P. and van Selm, M. (2008), "Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 306-18.
- 124) Nevo, Iris, and Ido Erev. "On surprise, change, and the effect of recent outcomes." *Frontiers in psychology* 3 (2012): 24.
- 125) Njegovan, Biljana Ratković, Maja Vukadinović, and Leposava Grubić Nešić. "Characteristics and types of authority: the attitudes of young people. A case study." *Sociología* 43.6 (2011): 657-673.
- 126) Northwest Leadership Academy (2013). Lewin's Change management model.
- 127) O'Keefe, Damian F., E. Kevin Kelloway, and Robbie Francis. "Introducing the OCEAN. 20: A 20-Item five-factor personality measure based on the trait self-descriptive inventory." *Military Psychology* 24.5 (2012): 433-460.
- 128) Oreg S. et al (2008), Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations, *Journal Of Applied Psychology* 2008, Vol. 93, No. 4, 935-944
- 129) Oreg Shaul, Berson Yair (2019). LEADERS' IMPACT ON ORGANIZATIONAL CHANGE: BRIDGING THEORETICAL AND METHODOLOGICAL CHASMS. *Academy of Management Annals* 2019, Vol. 13, No. 1, 272–307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- 130) Oreg, S. (2006) Personality Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-103.
- 131) Oreg, Shaul, and Noga Sverdlik. "Translating dispositional resistance to change to the culture level: Developing a cultural framework of change orientations." *European Journal of Personality* 32, no. 4 (2018): 327-352.
- 132) Oreg, Shaul. "Resistance to change: Developing an individual differences measure." *Journal of applied psychology* 88.4 (2003): 680.
- 133) Pagon, Milan, Emanuel Banutai, and Uroš Bizjak. "Leadership competencies for successful change management." University of Maribor, Slovenia, EUPAN (2008): 1-2.
- 134) Paltridge, B. (2002). Thesis and dissertation writing: an examination of published advice and actual practice. *English for Specific Purposes*, 21(2), 125–143. doi:10.1016/s0889-4906(00)00025-9

- 135) Paulhus, D. L. (2014). Toward a Taxonomy of Dark Personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426. doi:10.1177/0963721414547737
- 136) Pervin, L. A. (1994). A Critical Analysis of Current Trait Theory. *Psychological Inquiry*, 5(2), 103–113. doi:10.1207/s15327965pli0502\_1
- 137) Pierce, J.L, Gardner DL and Dunham RB, (2002). Management and organizational behavior: An integrated perspective, *South-Western College Publishing*, Cincinnati, OH pp. 627-657
- 138) Plomin, R., & Bergeman, C. S. (1991). The nature of nurture: Genetic influence on "environmental" measures. *Behavioral and Brain Sciences*, 14(3), 373–427
- 139) Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & MacKenzie, W. I. (2011). Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353–368. doi:10.5465/amj.2011.60263097
- 140) Pollack, J., Pollack, R. (2015) Using Kotter’s Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Syst Pract Action Res* 28, 51–66 (2015).
- 141) Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719–822). Consulting Psychologists Press.
- 142) Prochaska, J., Prochaska, J. and Levesque, D. (2001), “A transtheoretical approach to changing organizations”, *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 28 No. 4
- 143) Quast, L. (2012). Overcome The 5 Main Reasons People Resist Change. <<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/>> Pristupljeno 5. mart 2021.
- 144) Ramezan, Majid, Sanjaghi, M. E., & Rahimian Kalateh baly, H. (2013). Organizational change capacity and organizational performance. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 5(3), 188–212. doi:10.1108/jkic-07-2013-0012
- 145) Roberts, B. W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G., & Meints, J. (2009). Conscientiousness. In M. Leary & R. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 369–381). New York, NY: Guilford Press
- 146) Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage.



- 147) Sahputri, R. A. M., Sujarwoto, S., & Haryono, B. S. (2022). Resistance behaviour among Indonesian academics experiencing policy change on international peer-review publication. *International Journal of Educational Management*.
- 148) Salgado, Jesús F. "Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures." *Journal of occupational and organizational psychology* 76.3 (2003): 323-346.
- 149) Sanjaghi, Mohammad Ebrahim. "Organizational change capacity and organizational performance: An empirical analysis on an innovative industry." *Journal of Knowledge-based Innovation in China* (2013).
- 150) Sanner, Bret, and J. Stuart Bunderson. "Psychological safety, learning, and performance: A comparison of direct and contingent effects." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2013. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2013.
- 151) Schacter DL, Gilbert DT, Wegner DM. *Psychology* (2nd Edition). New York: Worth; 2011.
- 152) Schein, Edgar H. "Models and tools for stability and change in human systems." *Reflections: The SoL Journal* 4.2 (2002): 34-46.
- 153) Schultz, T.W. (1979) Investment in Entrepreneurship and Agricultural Research, Kaldor Memorial Lecture, Iowa State University, October
- 154) Schwalbe, Michael, Tricia McTague, and Kylie Parrotta. "Identity Contests and the Negotiation of Organizational Change." In *Advances in Group Processes*, vol. 33, pp. 57-92. Emerald Group Publishing Limited, 2016.
- 155) Sedgwick, P. (2013). Questionnaire surveys: sources of bias. *BMJ*, 347(aug30 1), f5265–f5265. doi:10.1136/bmj.f5265
- 156) Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108. doi:10.5465/256877
- 157) Mitrovic, Slavica, Milisavljevic Stevan, Cosic Ilija, Lekovic Bozidar, Grubic-Nesic Lepasava, and Ivanisevic Andrea. "Changes in leadership styles in a transitional economy: A Serbian case study." *African Journal of Business Management* 5, no. 9 (2011): 3563-3569.
- 158) Smederevac, S. (2000). Istraživanje faktorske strukture ličnosti na osnovu leksičkih opisa ličnosti u srpskom jeziku. Doktorska disertacija, Filozofski fakultet, Novi Sad, str. 28.
- 159) Smith, A. (1776) *The Wealth Of Nations*

- 160) Soparnot, R. (2011), "The concept of organizational change capacity", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 640-661. <https://doi.org/10.1108/095348111111158903>
- 161) Spector, B, and Beer M. "Beyond TQM programmes." *Journal of Organizational Change Management* (1994).
- 162) Spear, M. (2016). How to facilitate change. *Plastic Surgical Nursing*, 36(2), 58-61.
- 163) Stoiljković V. (1998): Promenama do svetske klase, CIM College, Niš, str. 5.
- 164) Tao, Y., Cai, Y., Rana, C., & Zhong, Y. (2020). The impact of the Extraversion-Introversion personality traits and emotions in a moral decision-making task. *Personality and Individual Differences*, 158, 109840. doi:10.1016/j.paid.2020.109840
- 165) Tappin, Ruth Maria. *Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study*. Diss. Capella University, 2014.
- 166) Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.
- 167) Taylor, S. E., & Crocker, J. (1981). Social cognition bases of social information processing. In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *The ontario symposium* (pp. 89-134). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 168) Tetenbaum T, Shifting paradigms: From Newton to Chaos, *Organizational Dynamics*, Volume 26, Issue 4, 1998, Pages 21-32
- 169) Tichy N, (1983), The essentials of strategic change management, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3 Iss 4 pp. 55 - 67
- 170) Tupes, E. C., & Christal, R. C. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. Technical Report, USAF, Lackland Air Force Base, TX
- 171) Turgut, S., & Neuhaus, A. E. (2020). The relationship between dispositional resistance to change and individual career management: A matter of occupational self-efficacy and organizational identification?. *Journal of Change Management*, 20(2), 171-188.
- 172) Urbancova, Hana. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*. 5. 82-96.
- 173) Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*.
- 174) Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of

meaning-making and work engagement. *The Spanish journal of psychology*, 23.

- 175) Verboncu, Ion, and Luise Zeininger. "The manager and the managerial tools: Job description." *Revista de Management Comparat International* 16.5 (2015): 603.
- 176) Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- 177) Vrucinic, Zana. (2018). Razlike u osobinama ličnosti između osuđivanih i neosuđivanih osoba: HEXACO model ličnosti kao referentni okvir. *Psiholoska istraživanja*. XX. 255-271.
- 178) Waterman, R, Peters, T, Phillips R, Structure is not organization, *Business Horizons*, Volume 23, Issue 3, 1980, Pages 14-26
- 179) Weissman, Herbert N., and Kenneth Ritter. "Openness to experience, ego strength and self-description as a function of repression and sensitization." *Psychological Reports* 26.3 (1970): 859-864.
- 180) Wilder, D. A. (1986). Social categorization: Implications for the creation and reduction of intergroup bias. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 293-356). Orlando, FL: Academic Press.
- 181) Witasari, J & Gustomo, A. (2020). Understanding The Effect of Human Capital Management Practices, Psychological Capital, and Employee Engagement To Employee Performances. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*. 13. 1-15.
- 182) Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. doi:10.1177/014920639201800205
- 183) Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting "human" back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x
- 184) Youshan, B. B., & Hassan, Z. (2015). The effect of employees personality on organizational performance: Study on insurance company. *International Journal of Accounting and Business Management*, 3(1), 187-194.
- 185) Zhu, J., Yao, J. & Zhang, L. Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Educ. Rev.* 20, 657–671 (2019).

- 186) Župunski, D. i Erdeljan, Z. (2003): Otpori uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2003", Zenica, B&H, str. 34.

## 8. Prilozi

### Prilog 1: Demografski upitnik

1. Pol
  - a. Muški
  - b. Ženski
2. Vaš najviši stečeni stepen obrazovanja
  - a. Osnovna škola
  - b. Srednja škola
  - c. Osnovne studije – Viša škola/Fakultet
  - d. Master/Specijalističke studije
  - e. Doktorske studije
3. Godina rođenja
  - a. (upisati godinu rođenja)
4. Osnovna delatnost preduzeća u kom ste zaposleni
  - a. Usluge
  - b. Proizvodnja
  - c. Finansije
  - d. Trgovina
  - e. Obrazovanje
  - f. Ostalo (upišite)
5. Tip preduzeća u kom ste zaposleni
  - a. Privatno preduzeće – domaće vlasništvo
  - b. Privatno preduzeće – državno vlasništvo
  - c. Državno preduzeće
6. Veličina preduzeća u kom radite

- a. Od 1 do 10 zaposlenih
  - b. Od 11 do 50 zaposlenih
  - c. Od 51 do 250 zaposlenih
  - d. Preko 250 zaposlenih
7. Pozicija na kojoj ste zaposleni
- a. Operativna pozicija – sva radna mesta koja nisu upravljačka
  - b. Niži menadžment
  - c. Srednji menadžment
  - d. Viši menadžment

Prilog 2: Big Five upitnik – 20 stavki

1. Često razmišljam o poreklu univerzuma
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
2. Vrlo me interesuju sva polja nauke
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
3. Fascinira me teorija evolucije
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna

- d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
4. Uživao/uživala bih u tome da se bavim teorijskom naukom
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
5. Volim da svoje stvari držim uredno i organizovano
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
6. Ja sam organizovan/organizovana
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
7. Volim da sve bude na svom mestu
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem

8. Ja sam uredan/uredna
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
9. Ja sam tih/tiha
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
10. Ne pričam mnogo
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
11. Ja sam povučen/povučena
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
12. Ja sam dosta stidljiva osoba
  - a. Uopšte se ne slažem



- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

13. Uvek sam velikodušan/velikodušna kad pomažem drugima

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

14. Ja sam dobra osoba

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

15. Ja sam saosećajna osoba

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

16. Uvek se ljubazno ophodim prema drugima

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna

- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

17. Ponekad me boli stomak koliko se iznerviram

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

18. Kad sam pod velikim stresom, često se osećam da ću doživeti slom

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

19. Često imam glavobolje kad se stvari ne odvijaju kako treba

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

20. Moja osećanja se lako povređuju

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

### Prilog 3: Organizational Change Capacity upitnik

1. Rukovodioci poslovne jedinice štite suštinske vrednosti preduzeća dok zagovaraju promenu
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
2. Rukovodioci poslovne jedinice dosledno izražavaju inspirišuću viziju budućnosti
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
3. Rukovodioci poslovne jedinice pokazuju hrabrost dok podržavaju inicijative za promene
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
4. Rukovodioci poslovne jedinice pokazuju odmerenost dok odvažno slede viziju
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem

- e. U potpunosti se slažem
5. Menadžeri srednjeg nivoa efikasno povezuju vrhovni menadžment sa radnicima
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
6. Menadžeri srednjeg nivoa pokazuju posvećenost dobrobiti organizacije
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
7. Menadžeri srednjeg nivoa balansiraju inicijative za promene sa obavljanjem posla
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
8. Menadžeri srednjeg nivoa izražavaju neslaganje na konstruktivan način
- a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem

9. Imamo pokretače promena koji su poštovani od ostatka poslovne jedinice

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

10. Imamo pokretače promena koji imaju dobre međuljudske veštine

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

11. Imamo pokretače promena koji su voljni i mogu da promene status kvo

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

12. Imamo pokretače promena koji imaju želju i kreativnost koje dovode do promena.

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

13. Imamo organizacionu kulturu koja ceni inovacije i promene

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

14. Imamo organizacionu kulturu koja privlači I zadržava kreativne ljude

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

15. Imamo organizacionu kulturu koja pruža priliku za isprobavanje novih ideja

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

16. Imamo organizacionu kulturu koja dopušta ljudima da rizikuju i ponekad pretrpe neuspeh

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

17. Radnici su otvoreni za razmatranje predloga promena

- a. Uopšte se ne slažem

- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

18. Radnici imaju priliku da iskažu zabrinutost oko promena

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

19. Radnici obično znaju kako će promena pomoći poslovnoj jedinici

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

20. Radnici obično imaju pouzdanje u vrhovni menadžment

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

21. Pokretači promena prepoznaju međuzavisne sistemske posledice promena

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna

- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

22. Pokretači promena prepoznaju značaj uspostavljanja promena

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

23. Pokretači promena prepoznaju potrebu da se podsticaji usklade sa željenim promenama

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

24. Pokretači promena prepoznaju vrednost rešavanja uzroka pre nego simptoma

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

25. Zaposleni u poslovnoj jedinici snose posledice ishoda svojih postupaka

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem



e. U potpunosti se slažem

26. Zaposleni u poslovnoj jedinici ispunjavaju rokove i koriste resurse odgovorno

a. Uopšte se ne slažem

b. Uglavnom se ne slažem

c. Nisam siguran/sigurna

d. Uglavnom se slažem

e. U potpunosti se slažem

27. Zaposleni u poslovnoj jedinici prihvataju odgovornost za obavljanje posla

a. Uopšte se ne slažem

b. Uglavnom se ne slažem

c. Nisam siguran/sigurna

d. Uglavnom se slažem

e. U potpunosti se slažem

28. Zaposleni u poslovnoj jedinici imaju jasne uloge i ko šta radi

a. Uopšte se ne slažem

b. Uglavnom se ne slažem

c. Nisam siguran/sigurna

d. Uglavnom se slažem

e. U potpunosti se slažem

29. Informacije efikasno teku od vrhovnog menadžmenta do radnika

a. Uopšte se ne slažem

b. Uglavnom se ne slažem

c. Nisam siguran/sigurna

d. Uglavnom se slažem

e. U potpunosti se slažem

30. Informacije efikasno teku u odgovarajućem vremenskom okviru

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

31. Informacije efikasno teku kroz organizacione jedinice

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

32. Informacije efikasno teku od korisnika do organizacione jedinice

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

#### Prilog 4: Resistance to Change upitnik

1. Obično smatram da su promene negativne
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
2. Radije bih da imam dan koji ide po ustaljenoj rutini, nego da imam dan pun nepredviđenih događaja
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
3. Više volim da radim uobičajene stvari nego da isprobam neke nove i drugačije
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
4. Kad god mi se u životu pojavi rutina, pokušavam to da promenim
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem

5. Više bih voleo/volela da mi je dosadno nego da me nešto iznenadi
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
6. Kada bi me obavestili da dolaze značajne promene u organizaciji, najverovatnije bih bio/bila pod stresom
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
7. Kada me obaveste da se desila promena u planu, unervozim se
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
8. Kada se stvari ne odvijaju po planu, pod stresom sam
  - a. Uopšte se ne slažem
  - b. Uglavnom se ne slažem
  - c. Nisam siguran/sigurna
  - d. Uglavnom se slažem
  - e. U potpunosti se slažem
9. Kad bi se promenili kriterijumi radne uspešnosti, bio/bila bih pod stresom, čak i kad bi moja ocena uspešnosti ostala ista bez dodatnog ulaganja napora

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

10. Menjanje planova deluje mi kao neugodnost

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

11. Često se osećam nelagodno čak i prema promenama koje mogu da mi poboljšaju život

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

12. Kad me neko pritiska da promenim nešto, obično pružam otpor, čak iako ta promena može da mi pomogne

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

13. Ponekad izbegavam promene koje bi mogle da mi pomognu

- a. Uopšte se ne slažem

- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

14. Često menjam mišljenje

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

15. Ne menjam mišljenje lako

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

16. Kad dođem do nekog zaključka, teško menjam mišljenje

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna
- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

17. Moji stavovi ostaju nepromenjeni tokom vremena

- a. Uopšte se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Nisam siguran/sigurna

- d. Uglavnom se slažem
- e. U potpunosti se slažem

*Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.*

## План третмана података

<b>Назив пројекта/истраживања</b>
Развој људског капитала у функцији смањења отпора организационим променама
<b>Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање</b>
Факултет Техничких Наука, Универзитет у Новом Саду
<b>Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање</b>
<b>1. Опис података</b>
<p>1.1 Врста студије</p> <p><i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i>  Спроведено је квантитативно анкетно истраживање у циљу проналажења корелација између индивидуалних и организационих фактора и отпора према организационим променама како би се развио нов модел управљања људским капиталом</p> <p>1.2 Врсте података  <b>а) квантитативни</b>  б) квалитативни</p> <p>1.3. Начин прикупљања података  а) <b>анкете, упитници, тестови</b>  б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи  в) генотипови: навести врсту _____  г) административни подаци: навести врсту _____  д) узорци ткива: навести врсту _____  ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____  <b>е) текст, навести врсту литературни извори</b>  ж) мапа, навести врсту _____  з) остало: описати _____</p> <p>1.3 Формат података, употребљене скале, количина података</p> <p>1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:  <b>а) Excel фајл, датотека .csv</b>  <b>б) SPSS фајл, датотека .sav</b></p>



- c) PDF фајл, датотека \_\_\_\_\_
- d) Текст фајл, датотека \_\_\_\_\_
- e) JPG фајл, датотека \_\_\_\_\_
- f) Остало, датотека \_\_\_\_\_

### 1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

- a) број варијабли **17**
- b) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) **391**

### 1.3.3. Поновљена мерења

- a) да
- b) не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- a) временски размак између поновљених мера је \_\_\_\_\_
- b) варијабле које се више пута мере односе се на \_\_\_\_\_
- v) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као \_\_\_\_\_

Напомене: \_\_\_\_\_

*Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?*

- a) Да**
- b) Не

*Ако је одговор не, образложити* \_\_\_\_\_

## 2. Прикупљање података

### 2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

#### 2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

- a) експеримент, навести тип \_\_\_\_\_
- b) корелационо истраживање, навести тип Пирсонова корелација, регресиона анализа, анализа парцијалних доприноса, међугрупна анализа**
- ц) анализа текста, навести тип \_\_\_\_\_
- д) остало, навести шта дескриптивна статистика**

#### 2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

Кориштени су стандардизовани мерни инструменти који мере организациони капацитет за промене (ОСС), петодимензиони модел личности- Big Five (OCEAN.20) и отпор према променама (resistance to change scale).

### 2.2 Квалитет података и стандарди

#### 2.2.1. Третман недостајућих података

- a) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? \_\_\_\_\_
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података \_\_\_\_\_

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати Контрола квалитета података рађена је кроз анализу сумњивих образаца одговора и дистрибуцију података. Утврђено је да подаци који показују одступања одраз су природне варијабилности, те су задржани сви одговори испитаника.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу? Подаци су аутоматски унешени у матрицу приликом попуњавања анкета кроз онлајн софтвер.

### 3. Третман података и пратећа документација

#### 3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у Репозиторијуму докторских дисертација Универзитета у Новом Саду..

3.1.2. URL адреса <https://cris.uns.ac.rs/index.jsf>

3.1.3. DOI \_\_\_\_\_

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

**а) Да**

б) Да, али после ембарга који ће трајати до \_\_\_\_\_

в) Не

Ако је одговор не, навести разлог \_\_\_\_\_

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.  
Образложење \_\_\_\_\_

#### 3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен? Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду.

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум. Стеван Перовић, Развој људског капитала у функцији смањења отпора организационим променама \_\_\_\_\_

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

### 3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? Неограничено

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

## 4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

### 4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности

([https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_zastiti\\_podataka\\_o\\_licnosti.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html)) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
- б) Подаци су анонимизирани
- ц) Остало, навести шта

## 5. Доступност података

### 5.1. Подаци ће бити

**a) јавно доступни**

*б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области*

*ц) затворени*

*Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:*

---

---

*Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:*

---

---

*5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.*

Ауторство – некомерцијално – без прераде

**6. Улоге и одговорност**

*6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података*

Стеван Перовић, perovic.stevan@gmail.com

---

---

*6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима*

Стеван Перовић, perovic.stevan@gmail.com

---

---

*6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима*

Стеван Перовић, perovic.stevan@gmail.com

---

---