

UNIVERZITET U BEOGRADU

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Vesna Ž. Tornjanski

**PREDVIĐANJE USPEŠNOSTI
ORGANIZACIONIH PROMENA
KVANTITATIVNIM BEKARD I HARISOVIM
MODELOM**

doktorska disertacija

Beograd, 2019

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Vesna Ž. Tornjanski

**PREDICTING AN ORGANIZATIONAL
CHANGE SUCCESS USING QUANTITATIVE
BECKHARD AND HARRIS'S CHANGE
MODEL**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2019

Mentor:

Dr Mladen Čudanov, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Članovi komisije:

Dr Ondrej Jaško, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Dr Nebojša Janićijević, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Datum odbrane:

ZAHVALNICA

Ovaj rad je nastao kao plod višegodišnjeg putovanja kroz poznato i nepoznato kojim se zaokružilo jedno divno poglavlje u mom životu.

Na ovom putovanju nisam bila sama. Otuda, zahvalnost dugujem mnogima.

Najdublje se zahvaljujem mojoj porodici na bezuslovnoj ljubavi, nesebičnoj podršci kroz ceo život i ohrabivanju da istrajem u svemu započetom.

Potom, srdačno se zahvaljujem mom mentoru, dr Mladenu Čudanovu, koji mi je otvorio nove puteve u svetu nauke, pružio izvanredne ideje i nesebično znanje. Velika je čast imati ovakvog mentora u istraživačkom poduhvatu.

Izuzetnu zahvalnost upućujem dr Jašku Ondreju koji mi je omogućio da posmatram svet nauke iz različitih perspektiva i praktično objasnio značenje istinskog lidera. Zahvaljujem se na svim naučenim lekcijama, svesrdnoj podršci i divnoj višegodišnjoj saradnji.

Posebnu zahvalnost dugujem i dr Nebojši Janićijeviću, bez čije bi bogate literature, inspiracije za postavku hipoteza, izuzetnog istraživačkog iskustva i veoma konstruktivnih saveta, ova disertacija bila značajno osiromašena.

Duboku zahvalnost upućujem i profesorima sa Fakulteta organizacionih nauka na stečenom znanju i veštinama, iskrenoj posvećenosti i mentorskoj podršci tokom svih godina studija.

Neizostavno se zahvaljujem mojim prijateljima i kolegama iz bankarskog sektora na višegodišnjem razumevanju, entuzijazmu i značajnom doprinosu u sprovedenim istraživanjima.

Srdačno,

Vesna Tornjanski

PREDVIĐANJE USPEŠNOSTI ORGANIZACIONIH PROMENA KVANTITATIVNIM BEKARD I HARISOVIM MODELOM

Rezime

Zapažena niska stopa uspešnosti organizacionih promena, složeno i neizvesno poslovno okruženje nameću rastuću potrebu za preispitivanjem, razvojem, integracijom i usvajanjem odgovarajućih pristupa, modela, alatki i softverskih rešenja u oblasti upravljanja organizacionim promenama, kako bi se stvorila očekivana vrednost za poslovanje. U lepezi problema sa kojima se menadžeri suočavaju danas, otvara se i značajno pitanje predviđanja uspešnosti organizacionih promena koje se, u najvećoj meri, zasniva na subjektivnim procenama, što predstavlja značajan hendikep prilikom upravljanja promenama u turbulentnom i neizvesnom okruženju, punom značajnih transformacija. Takav hendikep može da proizvede nenadoknadive gubitke za organizaciju.

Imajući to u vidu, centralni problem koji se razmatra u ovom radu je ispitivanje mogućnosti predviđanja uspešnosti organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela. Konceptualni Bekard i Harisov model ne sadrži razrađene komponente merenja i kontrole, koji predstavljaju ključ za upravljanje organizacionim promenama, iz čega se pojavila potreba za daljim ispitivanjem modela.

Ova studija ima dvostruki cilj. Naučni cilj ovog istraživačkog poduhvata je proširenje i produblivanje saznanja u oblasti upravljanja organizacionim promenama uspostavljanjem veza i kauzalnih odnosa u modelu, kojima se ispituje uspešnost organizacionih promena. Očekivani nivo saznanja je da se dostigne nivo klasifikacije i objašnjenja. Klasifikacija ima za cilj da pronađe eksplicitna obeležja proučavanog fenomena na osnovu kojih se može doći do najvećih koristi za dalju spoznaju. Naučno objašnjenje ima za cilj da objasni fenomen istraživanja utvrđivanjem povezanosti sa relevantnim varijablama, kao i da istraži uzroke koji mogu dovesti do zaključaka uzročno-posledičnih odnosa na konačan ishod koji u ovoj studiji predstavlja predviđanje uspešnosti organizacionih promena. Studija

ima nameru da omogući kvantitativno predviđanje u oblasti upravljanja organizacionim promenama, koje je, pre formalizacije merenja, u najvećoj meri zasnovano na neodrživom pristupu u čijoj osnovi leži subjektivna individualna procena.

Primarni društveni cilj ove studije je da unapredi efikasnost i efektivnost upravljanja organizacionim promenama na osnovu predviđanja uspešnosti konačnog ishoda, čime se dalje unapređuje sveobuhvatni proces dizajna promena, odnosno upravljanje procesom implementacije. Namera ovog rada je da ispita upotrebnu vrednost modela, odnosno da istraži njegovu pouzdanost i primenljivost u praksi. Drugim rečima, studija teži ka istraživanju mogućnosti uvođenja kvantitativnog pristupa predviđanja uspešnosti organizacionih promena u praksi upravljanja promenama, implicirajući dodatne vrednosti za organizaciju. Obezbeđivanje pouzdanog okvira prilikom planiranja, implementacije i merenja uspešnosti realizacije promena u svakoj fazi programa životnog ciklusa promene, omogućava se uvid u rezultat promene ili u nedovoljno razvijene elemente koji imaju uticaj na konačan ishod promene, čime se otvara mogućnost za efektivno odlučivanje, odnosno pronalaženje odgovarajućih rešenja za buduće programe promena u organizaciji zasnovanih na naučenim lekcijama.

Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela je zasnovano na statističkoj opštenaučnoj metodi. Statistička opštenaučna metoda uključuje osnovne posebne metode odgovarajućih statističkih testova, korelacije i regresione analize.

Bekard i Harisov model organizacionih promena do sada empirijski nije potvrđen. Istraživanje će pokazati njegovu efektivnost koristeći kvantitativni pristup. U pogledu naučnog doprinosa, očekuje se da će se spoznati efektivnost modela njegovim opisivanjem, klasifikacijom i objašnjenjem fenomena. Takođe, ovim istraživanjem se očekuje da se obogati saznajni fond u disciplini organizacionih promena, potkrepljen empirijskim nalazima.

U metodološkom smislu, istraživanje prati načela metodoloških postupaka društvenih istraživanja.

Društveni doprinos je izuzetno značajan, budući da se istraživanje bavi aktuelnom temom koja ne daje željene rezultate u organizacijama danas. Očekuje se da studija unapredi efikasnost i efektivnost upravljanja organizacionim promenama na osnovu predviđanja uspešnosti konačnog ishoda, čime se dalje unapređuje sveobuhvatni proces dizajna promena, odnosno upravljanje procesom implementacije. Konceptualni Bekard i Harisov model je to objasnio, ali ne sadrži razrađene komponente merenja i kontrole, koji predstavljaju ključ za koncept upravljanja. Otuda, očekuje se da predmetno istraživanje obezbedi uvid u upotrebnu vrednost modela, odnosno, studija će pokazati da li Bekard i Harisov model može biti pouzdan i primenljiv alat menadžerima i agentima koji upravljaju organizacionim promenama. Dalje, očekuje se da će istraživanje dati uvid u one situacije u kojima će model biti najdelotvorniji u praksi. Takođe, očekuje se da će studija omogućiti efektivnije odlučivanje prilikom upravljanja organizacionim promenama, te omogućiti veću uspešnost promena. Podjednako važno, primenjeni pristup u ovom istraživanju može obezbediti merenje uspešnosti realizacije promena prilikom upravljanja promenama, te dati uvid u ograničavajuće faktore na čijem otklanjanju treba raditi do očekivanog / željenog ishoda.

Ključne reči: Bekard i Harisov model, upravljanje organizacionim promenama, kvantitativni pristup, predviđanje uspešnosti organizacionih promena, empirijsko istraživanje, merenje uspešnosti organizacionih promena.

Naučna oblast: Organizacione nauke

Uža naučna oblast: Organizacija poslovnih sistema

PREDICTING AN ORGANIZATIONAL CHANGE SUCCESS USING QUANTITATIVE BECKHARD AND HARRIS'S CHANGE MODEL

Abstract

Notable low success rate of organizational changes, complex and uncertain business environment imposes a growing need for examining, developing, integrating and adopting appropriate approaches, models, tools and software solutions in the area of organizational change management aiming at creating an expected value for business. In addition to the challenges managers are faced with nowadays, significant issue refers to prediction of organizational change success, that is to a great extent founded on subjective assessments, and as such represents a major limitation to managing change process in today's highly turbulent and uncertain business environment, characterized by significant transformations. With that in mind, it represents key concern that can create irreparable costs for an organization.

Taking all into account, the central problem that the dissertation considers is to examine the possibility of predicting an organizational change success using quantitative Beckhard and Harris's model. The conceptual Beckhard and Harris's model does not contain elaborated components of measurement and control that represent key dimensions for organizational change management, resulting in the need for further model verification.

This study has twofold objective. The scientific objective of this research paper is to extend and deepen theoretical fund in the organizational change management area by establishing correlations and causal relationships in the model, examining the prediction of organizational change success. The expected level of cognition is to achieve the degree of classification and explanation. The degree of classification aims at finding explicit characteristics of the research phenomenon, based on which greatest value can be achieved in further intellection. The degree of scientific explanation aims to explain research phenomenon by determining the relationship among relevant variables, as well as to explore the causality that can

result into conclusions of the cause-and-effect relationship of an organizational change success. The study intends to provide a quantitative prediction model in the area of organizational change management, that is mostly designed at an unappropriate approach referring to subjective individual assessment, before formalizing the measurement construct.

The primary social objective of this study is to improve both, efficiency and effectiveness of organizational change management on the basis of predicting a change success, further implying improvement of an overall change design process, i.e. improvement of implementation process management. The purpose of this paper is to examine the usability of the model, i.e. to investigate its reliability and applicability in practice. In other words, the study seeks to explore the possibility of introducing a quantitative approach of predicting organizational changes success in change management practices, implying additional value for an organization. Reliable framework for planning, implementing and measuring a change success at each phase of the change program lifecycle, allows a holistic view on the results or on underdeveloped elements that influence final output of change process, indicating possibility for effective decision making and providing a corresponding basis for finding appropriate solutions grounded on lessons learned for future organizational change programs.

Predicting an organizational change success using quantitative Beckhard and Harris's change model will be based on the statistical general scientific method. The statistical general scientific method includes particular basic methods that refer to statistical tests, correlation and regression.

Beckard and Harris's change model has not been empirically certified so far. The research will show its effectiveness using quantitative approach. In terms of scientific contributions, expectations lie in recognition of the model effectiveness with description, classification and explanation of the phenomenon. This research will enrich theoretical fund in the discipline of organizational changes, supported by empirical findings.

In methodological terms, the research follows the principles of methodological procedures of social research.

Social contribution is greatly significant, taking into account that research deals with the present-day subject that does not provide expected results in organizations. The expectations of this study are numerous. It is expected that the paper improve efficiency and effectiveness of organizational change management based on the prediction of the final outcome, further enhancing the overall design of change process, that is, managing of change implementation. The conceptual Beckhard and Harris's change model explained this, but it does not contain the elaborated measurement and control components that are key to the management concept. Hence, it is expected that the research will provide an insight into the usability value of the model, that is, the study will show whether Beckard and Harris model can be a reliable and applicable tool for managers and change agents who deal with organizational changes. Furthermore, it is expected that the research will depict situations in which the model will be most effective in practice. It is also expected that the study will enable more effective decision-making in management of organizational changes, and empower change success. Equally important, the applied approach in this research can provide measurement of the change success and holistic view into the limiting factors that should be further improved until final expected outcome.

Key words: Beckhard and Harris model, organizational change management, quantitative approach, predicting an organizational change success, empirical research, measurement of organizational change success.

Scientific field: Organizational sciences

Scientific subfield: Business systems organization

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Definisanje problema istraživanja	1
1.2. Definisanje predmeta istraživanja	5
1.3. Ciljevi istraživanja	7
1.4. Polazne hipoteze	8
1.5. Naučne metode	9
1.6. Struktura i organizacija rada	11
2. PREGLED POSTOJEĆE LITERATURE	14
2.1. Definicija i podela organizacionih promena	14
2.2. Taksonomija teorija organizacionih promena	20
2.3. Pregled modela upravljanja promenama	35
2.4. Bekard i Harisov model – model za procenu spremnosti organizacije na promene	49
2.4.1. Razvoj Bekard i Harisovog modela	50
2.4.2. Komponente Bekard i Harisovog modela	51
2.4.3. Pregled dosadašnjih primena Bekard i Harisovog modela u praksi	58
2.5. Predviđanje uspešnosti organizacionih promena	59
3. OPERACIONALIZACIJA ISTRAŽIVANJA	62
3.1. Istraživački metod i istraživački instrument	62
3.2. Prikupljanje podataka i uzorak istraživanja	64

3.3. Analiza podataka	66
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	76
4.1. Prikaz rezultata izvedenih iz opisne statističke analize podataka.....	76
4.2. Prikaz rezultata pouzdanosti skale i testa normalne raspodele	90
4.3. Pregled rezultata testiranih hipoteza.....	101
4.3.1. Rezultati testa posebne hipoteze 1 i pripadajućih pojedinačnih hipoteza.....	101
4.3.2. Rezultati testa posebne hipoteze 2 i pripadajućih pojedinačnih hipoteza.....	110
4.3.3. Rezultati testa posebne hipoteze 3	164
5. DISKUSIJA.....	175
5.1. Teorijske i praktične implikacije.....	186
5.2. Naučna i društvena opravdanost istraživanja	189
5.3. Ograničenja u radu i buduće istraživanje	191
6. ZAKLJUČAK.....	195
LITERATURA	204
PRILOZI.....	222
Biografija autora.....	223
Spisak objavljenih naučno-istraživačkih radova	225
On-line profili	228
Research gate profil	228

Google akademik profil.....	228
Publons profil	228
Linkedin profil.....	228
ORCID ID.....	228
Kobson.....	228
Scopus.....	228
Izjave.....	229
Izjava o autorstvu.....	229
Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	230
Izjava o korišćenju	231

SPIŠAK SLIKA

Slika 2-1: Modeli organizacionih promena - I deo	41
Slika 2-2: Modeli organizacionih promena - II deo.....	48
Slika 4 - 3: Grafički prikaz normalne raspodele za promenljivu koja meri uspešnost organizacione promene prikazana u QQ dijagramu.....	94
Slika 4 - 4: Grafički prikaz normalne raspodele za promenljivu koja meri otpor prema promenama u organizaciji pomoću QQ dijagrama	96
Slika 4 - 5: Grafički prikaz normalne raspodele za promenljivu: srednja vrednost proizvoda D, V i F prikazana u QQ dijagramu	98
Slika 4 - 6: Grafički prikaz normalne raspodele za celokupan Bekard i Harisov model prikazana u QQ dijagramu.....	100
Slika 4 - 7: Dijagram rasturanja za varijable $D*V*F-R$ (X osa) i CS (Y osa).....	108
Slika 4 - 8: P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS.....	109
Slika 4 - 9: Organizaciona adaptacija - dijagram rasturanja za varijable $D*V*F-R$ i CS	119
Slika 4 - 10: Organizaciona adaptacija - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS	120
Slika 4 - 11: Organizacioni razvoj - dijagram rasturanja za varijable $D*V*F-R$ i CS	123
Slika 4 - 12: Organizacioni razvoj - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS	123
Slika 4 - 13: Formalna struktura - dijagram rasturanja za varijable $D*V*F-R$ i CS	131

Slika 4 - 14: Formalna struktura - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS	132
Slika 4 - 15: Normalna struktura - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS	135
Slika 4 - 16: Neformalna struktura - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS	136
Slika 4 - 17: Inkrementalne promene - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS.....	143
Slika 4 - 18: Inkrementalne promene - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS	144
Slika 4 - 19: Radikalne promene - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS	147
Slika 4 - 20: Radikalne promene - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS.....	148
Slika 4 - 21: Promene u strukturi organizacije - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS	154
Slika 4 - 22: Promene u strukturi organizacije - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS	155
Slika 4 - 23: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS	158
Slika 4 - 24: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS.....	159
Slika 4 - 25: Bihevioralne promene - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS	162
Slika 4 - 26: Bihevioralne promene - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS	162

SPISAK TABELA

Tabela 3 - 1: Izvor i kriterijumi za klasifikaciju organizacionih promena.....	67
Tabela 3 - 2: Matrica klasifikovanih organizacionih promena na osnovu ekspertskeg mišljenja	70
Tabela 4 - 3: Opisni statistički pokazatelji starosti i radnog staža ispitanika	76
Tabela 4 - 4: Pregled strukture ispitanika po polu	77
Tabela 4 - 5: Pregled strukture ispitanika po nivou obrazovanja.....	77
Tabela 4 - 6: Učestalost i procenat ispitanika po zemlji boravka.....	78
Tabela 4 - 7: Učestalost i procenat ispitanika po zemljama grupisanim po kriterijumu razvijenosti	79
Tabela 4 - 8: Učestalost i procenat ispitanika posmatrani s aspekta aktuelnog radnog mesta	80
Tabela 4 - 9: Učestalost i procenat ispitanika posmatrani sa aspekta privredne grane kojoj firma pripada	81
Tabela 4 - 10: Učestalost i udeo ispitanika izražen u procentima posmatran sa aspekta veličine firme	82
Tabela 4 - 11: Promena tehnologije - učestalost i udeo izražen u procentima.....	82
Tabela 4 - 12: Promena poslovnog modela - učestalost i udeo izražen u procentima	83
Tabela 4 - 13: Promena organizacione strukture - učestalost i udeo izražen u procentima	83
Tabela 4 - 14: Promena vlasništva - učestalost i udeo izražen u procentima	84
Tabela 4 - 15: Promena rukovodstva - učestalost i udeo izražen u procentima	84

Tabela 4 - 16: Promena kompetencija / kadrova - učestalost i udeo izražen u procentima	84
Tabela 4 - 17: Procesne promene - učestalost i udeo izražen u procentima	85
Tabela 4 - 18: Promena proizvoda / usluga - učestalost i udeo izražen u procentima	85
Tabela 4 - 19: Promena poslovne strategije - učestalost i udeo izražen u procentima	86
Tabela 4 - 20: Promena organizacione kulture - učestalost i udeo izražen u procentima	86
Tabela 4 - 21: Restrukturiranje - učestalost i udeo izražen u procentima	86
Tabela 4 - 22: <i>Downsizing</i> - učestalost i udeo izražen u procentima	87
Tabela 4 - 23: Merdžer / Akvizicija - učestalost i udeo izražen u procentima.....	87
Tabela 4 - 24: Širenje poslovanja - učestalost i udeo izražen u procentima.....	87
Tabela 4 - 25: Promena pristupa / metoda / tehnika / operativnih procedura rada - učestalost i udeo izražen u procentima.....	88
Tabela 4 - 26: Ukupan broj organizacionih promena koje su se istovremeno odvijale u organizaciji - učestalost i udeo izražen u procentima	89
Tabela 4 - 27: Opisni statistički pokazatelji za varijable prosečnih vrednosti eksternih i internih faktora koji su uticali na konkretnu organizacionu promenu..	89
Tabela 4 - 28: Rezultat unutrašnje saglasnosti skale za set varijabli u Bekard i Harisovom modelu	91
Tabela 4 - 29: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za varijablu koja meri uspešnost organizacionih promena	92

Tabela 4 - 30: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za promenljivu koja meri uspešnost organizacionih promena	93
Tabela 4 - 31: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za varijablu koja meri otpor prema promenama u organizaciji.....	94
Tabela 4 - 32: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za promenljivu koja meri otpor prema promenama u organizaciji.....	95
Tabela 4 - 33: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za srednju vrednost proizvoda D, V i F varijabli u modelu.....	97
Tabela 4 - 34: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za srednju vrednost proizvoda D, V i F varijabli u modelu	98
Tabela 4 - 35: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za sastavljen Bekard i Harisov model.....	99
Tabela 4 - 36: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za sastavljen Bekard i Harisov model.....	100
Tabela 4 - 37: Rezultati t-testa grupne statistike	102
Tabela 4 - 38: Rezultati t-testa nezavisnih uzoraka	102
Tabela 4 - 39: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F i R	104
Tabela 4 - 40: Rezultati Pirsonove korelacije između Bekard i Harisovog modela i varijabli kojima se meri uspešnost organizacionih promena.....	105
Tabela 4 - 41: Rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	106
Tabela 4 - 42: Rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable	106
Tabela 4 - 43: Koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	107

Tabela 4 - 44: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema uzroku i cilju – organizaciona adaptacija.....	111
Tabela 4 – 45: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema uzroku i cilju – organizacioni razvoj	111
Tabela 4 - 46: Učestalost organizacionih promena ukrštanjem organizacione adaptacije sa veličinom firme	112
Tabela 4 - 47: Hi-kvadrat test za procenu značajnosti razlika na osnovu učestalosti organizacionih promena kroz povezivanje organizacione adaptacije sa veličinom firme.....	112
Tabela 4 - 48: Učestalost organizacionih promena ukrštanjem organizacionog razvoja sa veličinom firme	113
Tabela 4 - 49: Hi-kvadrat test za procenu značajnosti razlika na osnovu učestalosti organizacionih promena kroz povezivanje organizacionog razvoja sa veličinom firme.....	113
Tabela 4 – 50: Rezultati unakrsnog tabeliranja za organizacionu adaptaciju i organizacioni razvoj	113
Tabela 4 – 51: Učestalost vrsta organizacionih promena koje pripadaju organizacionoj adaptaciji.....	114
Tabela 4 – 52: Učestalost vrsta organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju.....	115
Tabela 4 - 53: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionoj adaptaciji.....	116
Tabela 4 - 54: Organizaciona adaptacija - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	117

Tabela 4 - 55: Organizaciona adaptacija - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable.....	117
Tabela 4 - 56: Organizaciona adaptacija - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	118
Tabela 4 - 57: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju	120
Tabela 4 - 58: Organizacioni razvoj - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	121
Tabela 4 - 59: Organizacioni razvoj - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable.....	122
Tabela 4 - 60: Organizacioni razvoj - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	122
Tabela 4 - 61: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize za organizacionu adaptaciju i organizacioni razvoj.....	124
Tabela 4 - 62: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema sadržaju – formalne promene.....	126
Tabela 4 - 63: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema sadržaju – neformalne promene.....	126
Tabela 4 - 64: Rezultati unakrsnog tabeliranja za formalne i neformalne promene	127
Tabela 4 - 65: Vrste organizacionih promena koje utiču na formalnu strukturu organizacije.....	127
Tabela 4 - 66: Vrste organizacionih promena koje utiču na neformalnu strukturu organizacije.....	128

Tabela 4 - 67: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje utiču na formalne komponente organizacije	128
Tabela 4 - 68: Formalna struktura - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	129
Tabela 4 - 69: Formalna struktura - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable.....	130
Tabela 4 - 70: Formalna struktura - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	130
Tabela 4 - 71: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje utiču na neformalne komponente organizacije	132
Tabela 4 - 72: Neformalna struktura - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	133
Tabela 4 - 73: Neformalna struktura - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable.....	134
Tabela 4 - 74: Neformalna struktura - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	134
Tabela 4 - 75: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize za formalne i neformalne komponente organizacije.....	137
Tabela 4 - 76: Broj i procenat organizacionih promena po karakteru procesa – Inkrementalne promene	138
Tabela 4 - 77: Broj i procenat organizacionih promena po karakteru procesa – Radikalne promene	138

Tabela 4 - 78: Rezultati unakrsnog tabeliranja za inkrementalne i radikalne promene	139
Tabela 4 - 79: Vrste organizacionih promena - inkrementalne promene.....	140
Tabela 4 - 80: Vrste organizacionih promena - radikalne promene	140
Tabela 4 - 81: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za inkrementalne promene.....	141
Tabela 4 - 82: Inkrementalne promene - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	142
Tabela 4 - 83: Inkrementalne promene - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable.....	142
Tabela 4 - 84: Inkrementalne promene - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	143
Tabela 4 - 85: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za radikalne promene	145
Tabela 4 - 86: Radikalne promene - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	145
Tabela 4 - 87: Radikalne promene - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable.....	146
Tabela 4 - 88: Radikalne promene - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	147
Tabela 4 - 89: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize inkrementalnih i radikalnih promena	149
Tabela 4 - 90: Broj i procenat promena nastalih u strukturi organizacije	150

Tabela 4 - 91: Broj i procenat promena nastalih u tehnologijama / poslovnim procesima.....	150
Tabela 4 - 92: Broj i procenat promena nastalih u bihevioralnim promenama.....	150
Tabela 4 - 93: Rezultati povezanosti promena u strukturi organizacije sa promenama u tehnologijama / poslovnim procesima	151
Tabela 4 - 94: Rezultati povezanosti promena u strukturi organizacije sa bihevioralnim promenama	151
Tabela 4 - 95: Rezultati povezanosti promena u tehnologijama / poslovnim procesima sa bihevioralnim promenama.....	151
Tabela 4 - 96: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za promene u strukturi organizacije	152
Tabela 4 - 97: Promene u strukturi organizacije - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	152
Tabela 4 - 98: Promene u strukturi organizacije - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable	153
Tabela 4 - 99: Promene u strukturi organizacije - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	154
Tabela 4 - 100: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za promene u tehnologijama / procesima	155
Tabela 4 - 101: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	156
Tabela 4 - 102: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable	157
Tabela 4 - 103: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	157

Tabela 4 - 104: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za bihevioralne promene	159
Tabela 4 - 105: Bihevioralne promene - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable	160
Tabela 4 - 106: Bihevioralne promene - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable	161
Tabela 4 - 107: Bihevioralne promene - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R.....	161
Tabela 4 - 108: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize za promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima i bihevioralnim promenama.....	163
Tabela 4 - 109: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: broj i predviđanje uspešnosti organizacionih promena	165
Tabela 4 - 110: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: razvijenost zemlje i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	166
Tabela 4 - 111: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: veličina firme po broju zaposlenih i predviđanje uspešnosti organizacionih promena	166
Tabela 4 - 112: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena tehnologije i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	167
Tabela 4 - 113: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena poslovnog modela i predviđanje uspešnosti organizacionih promena	167
Tabela 4 - 114: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena poslovnog modela i predviđanje uspešnosti organizacionih promena	167
Tabela 4 - 115: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena vlasništva i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	168

Tabela 4 - 116: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena vlasništva i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	168
Tabela 4 - 117: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena kompetencija / kadrova i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	168
Tabela 4 - 118: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: procesne promene i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	168
Tabela 4 - 119: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promene proizvoda / usluga i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	169
Tabela 4 - 120: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promene proizvoda / usluga i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	169
Tabela 4 - 121: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena organizacione kulture i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	169
Tabela 4 - 122: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: restrukturiranje i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	169
Tabela 4 - 123: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: <i>downsizing</i> i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	170
Tabela 4 - 124: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: merdžer / akvizicija i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	170
Tabela 4 - 125: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: širenje poslovanja i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	170
Tabela 4 - 126: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada i predviđanje uspešnosti organizacionih promena.....	170
Tabela 4 - 127: Sinteza rezultata: ishod organizacionionih promena po Bekard i Harisovom modelu.....	171

Tabela 4 - 128: Rekapitulacija proverenih hipoteza	172
--	-----

1. UVOD

1.1. Definisane problema istraživanja

Organizacione promene predstavljaju složen, sveprisutan, kontinuiran i nelinearan fenomen višedimenzionalnog karaktera (Moran & Brightman, 2000; Janićijević, 2006; Janićijević, 2011; Gungadeen et al., 2018). U uslovima intenzivirane konkurencije, te sveobuhvatnih političkih, ekonomskih, društvenih, pravnih, etičko-ekoloških i tehnoloških promena, organizacije se danas suočavaju sa sve složenijim okruženjem koje je opterećeno nepokolebljivim, uvek prisutnim i često nepredvidim promenama do razmera transformacije poslovanja, koje imaju izuzetan uticaj na organizacije svih veličina i delatnosti. Zbog sve konkurentnijeg okruženja, posebno su velike kompanije prisiljene da prolaze kroz značajne i duboke promene (Waldersee et al., 2003).

Drucker (1999) ističe da je promena opšteprihvata pojava, te da je evoluirala u "standard" svake organizacije. O tome svedoče i rezultati istraživanja Američkog udruženja za menadžment koji pokazuju da je 84% Američkih kompanija u procesu bar jedne značajne promene, dok je u 46% kompanija zastupljena implementacija više od tri promene istovremeno (Peak, 1996; Weber & Weber, 2001; Vakola & Nikolaou, 2005). Izrazitost organizacionih promena se prepoznaje i u organizacijama javnog sektora (Diefenbach, 2007), budući da efikasno funkcionisanje javnog sektora predstavlja ključni činilac održavanja makroekonomske stabilnosti, rasta privrede, standarda stanovništva i društvenog blagostanja svake zemlje (Cudanov et al., 2012; Veselinović, 2014). Otuda, interno podizanje nivoa kompetencija, kao i spremnost i sposobnost organizacija da se brzo i lako prilagode okruženju u kom funkcionišu, predstavlja elementaran obrazac za opstanak, rast i razvoj organizacija (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Drugim rečima, koncept upravljanja promenama koji se u osnovi sastoji od elemenata: liderstvo, komunikacija, analiza i redizajn procesa, trening kadrova i drugih, postao je značajan i nužan deo procesa upravljanja organizacijom kako bi

se osigurao opstanak na tržištu i pospešio budući rast i razvoj (Melentijević et al., 2004). Otuda, sposobnost upravljanja promenama je postala, ili bi trebala da bude, ključna kompetencija za organizacionu efikasnost i efektivnost (Brown & Eisenhardt, 1997; Payne, 2005), te veoma potrebna upravljačka veština (Todnem, 2005), čija efektivnost predstavlja jedan od glavnih izazova za menadžere danas (Cameron & Green, 2015; Jimmieson et al., 2004).

Uprkos važnosti ovog fenomena i značajno investiranim naporima u promene, ističu se mišljenja nekih autora da većina inicijativa ne ispunjava postavljene strateške ciljeve organizacije (Kotter, 1995, 1996; Weiner et al., 2008; Haque et al., 2016). Procenjuje se i da je većina novih programa neuspešno realizovana, počevši od uvođenja novih tehnologija, reinženjeringa do promena organizacione kulture (Hammer & Champy, 1993; Washington & Hacker, 2005). Neuspešno sprovođenje organizacionih promena je fenomen koji je već duže vreme prepoznat kao rasprostranjena, uobičajena i skupa pojava za organizacije (Decker et al., 2012). Ove navode su potvrdili autori Beer & Nohria (2000), koji su pronašli da je neuspešno realizovanih promena više od 70% (Al-Haddad & Kotnour, 2015), što dalje implicira negativne efekte za organizaciju.

Slično, Mellert et al. (2015) su ispitivali povezanost između organizacionih promena i finansijskih gubitaka koristeći bazu podataka globalne kompanije za reosiguranje. Autori su analizirali gubitke osiguranja za period od 30 godina, te izneli nekoliko značajnih zapažanja. Sprovedena studija je pokazala da bi gubici za organizaciju bili značajno manji da do promene nije došlo. Takođe, promene strukturalnog karaktera su najviše povezane sa finansijskim gubicima u poređenju sa ostalim vrstama promena. Konačno, za svaku vrstu posmatrane promene, prikazali su prosečan iznos gubitka za posmatrani vremenski period. Tako, gubitak usled promene vlasništva, merdžera i akvizicija iznosi \$328 miliona. Promene koje se tiču smanjenja broja zaposlenih (eng. *downsizing*) su u proseku napravile gubitak od \$335 miliona. Restrukturiranje se značajno ističe u negativnom finansijskom rezultatu, imajući u vidu iznos gubitka od \$412 miliona. S druge strane, najmanje zabeležen gubitak u iznosu od \$232 miliona se odnosi na promene menadžmenta i linija odgovornosti, dok sve druge promene beleže

ukupan gubitak od \$365 miliona. Prosečan iznos gubitka od svih predmetnih vrsta promena iznosi \$399 milliona (Mellert et al., 2015).

Prema autoru Edmonds (2011), neuspešne organizacione promene mogu rezultirati u gubitku tržišne pozicije i kredibiliteta kod zainteresovanih strana, te poverenja u menadžment, motivacije kod zaposlenih i / ili ključnih zaposlenih. Stoga, može se zaključiti da je viđenje autora Jacobs et al. (2013), koji smatraju da su organizacione promene rizične za organizaciju, veoma opravdano.

Burnes (2004) argumentuje da osnovni problem neuspešno realizovanih promena leži u nedostatku odgovarajućih okvira za upravljanje i implementaciju promena, kao i u raznovrsnim, često suprotstavljajućim teorijama i pristupima koji u velikoj meri nemaju empirijske rezultate.

Posmatrajući fenomen iz druge perspektive, uočeno je da izraženo prisustvo otpora prema promenama kod zaposlenih i menadžera predstavlja značajan faktor neuspešnosti (Post & Altman, 1994; Washington & Hacker, 2005). Argumentuje se i da niska stopa uspešnosti predstavlja rezultat nedovoljne posvećenosti promenama, posebno u fazi planiranja (Burnes & Jackson, 2011; Al-Haddad & Kotnour, 2015). Eaton (2010) je u svom članku naveo četiri osnovna elementa i efekte koji mogu nastati kao rezultat u slučaju nedostatka minimum jednog elementa. Prema Eaton (2010), osnovni elementi za uspešnu promenu čine koraci koji su povezani sa Koterovim modelom promena (Kotter, 1995), odnosno: stvaranje pritiska za promenom, jasna i komunicirana vizija, interne (organizacione) sposobnosti i usaglašen program promena. Nedostatak bilo kog elementa prouzrokuje različite negativne efekte koji konačno rezultiraju neuspešnom promenom (Eaton, 2010). Imajući u vidu značajnost uloge konsultanata koja može biti inicirana po više osnova u okviru organizacije (Williams & Woodward, 1994), postavlja se pitanje kada je ta uloga najdelotvornija u cilju ispunjenja očekivanih organizacionih ciljeva. U tu svrhu, Adizes et al. (2017) su istraživali u kojoj fazi životnog ciklusa organizacije je potrebno angažovati konsultantsku pomoć s jedne strane, odnosno kada je konsultantska pomoć zaista inicirana u praksi, s druge. Autori su pronašli veoma nisku podudarnost između

potreba za angažovanjem konsultanata i njihove stvarne angažovanosti u određenim fazama životnog ciklusa organizacije, čime se, takođe, objašnjava neuspeh promena.

S druge strane, u dosadašnjoj literaturi se navodi da je Bekard i Harisov model (Beckhard & Harris, 1977; 1987) pronašao široku primenu u oblasti upravljanja organizacionim promenama (Cady et al., 2014), te da je varljivo jednostavan, ali izuzetno koristan model (Cameron & Green, 2015). Jedan od bazičnih indikatora za uspešnost promena predstavlja spremnost organizacije da promene sprovedu. Bekard i Harisov model se svrstava u motivacione pristupe upravljanja promenama pomoću kog se procenjuje spremnost organizacije na promene. Model naglašava (Beckhard & Harris, 1977; 1987; Dulanović & Jaško, 2009):

do promene (CS) se dolazi kada je rezultat proizvoda između:

- a) stepena nezadovoljstva postojećim stanjem sa stasum kvo (D),
- b) jasno određenom vizijom o željenom stanju (V) i
- c) precizno definisanim koracima za implementaciju (F),

istovremeno veći od:

- d) otpora prema promenama (R).

Izuzetno niska ili nulta vrednost bilo kog činioca (D, V, F) usmerava otpor (R) ka višem intenzitetu, te posledično minimizira mogućnost uspešne promene (CS) i obrnuto. Drugim rečima, posmatrano sa aspekta spremnosti organizacije da promene sprovede, visoka vrednost proizvoda D, V i F komponenti usmerava da R bude manji implicirajući veću mogućnost uspešne promene (Beckhard & Harris, 1977; 1987; Dulanović & Jaško, 2009).

Prema autorima Cummings & Worley (2005) i Holman et al. (2007), Bekard i Harisov model je veoma praktična alatka koja obezbeđuje efektivne rezultate prilikom upravljanja organizacionim promenama. Suprotno ovim tvrdnjama, Dannemiller & Jacobs (1992) navode da je model više konceptualan nego

praktičan. Eaton (2010) vidi model kao sredstvo za predviđanje uspešnosti promena. Međutim, pobrojane tvrdnje autora nisu podržane empirijskim dokazima. Složenost ovog fenomena i neizvesni ishodi mogu rezultirati i u donošenju neadekvatnih odluka, što dalje implicira neželjene efekte za organizaciju.

Imajući u vidu značaj teme, te uočene nedostatke fenomena iz kojih sledi neophodnost provere modela u oblasti upravljanja promenama, centralni problem koji se razmatra u ovom radu je ispitivanje mogućnosti predviđanja uspešnosti organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela. Drugim rečima, istraživački problem je zasnovan na ispitivanju efekata statističkog predviđanja spremnosti organizacije na promene, kvantitativnom proverom Bekard i Harisovog modela, odnosno proverom matematičkog iskaza procesa promene.

1.2. Definisane predmeta istraživanja

Teorijsko određenje predmeta istraživanja je usmereno ka epistemološkoj dimenziji istraživane pojave koje nije dovoljno provereno, odnosno iz kog se daju pretpostaviti određene pojave (Mihailovic, 2012). Otuda, predmet istraživanja ove studije predstavlja predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela. Konkretno, u ovom radu se teži da se dođe do odgovora na sledeća istraživačka pitanja:

- _____ Da li je moguće i u kojoj meri se može predvideti ishod promene kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela? Drugim rečima, neophodno je istražiti:
 - _____ Da li postoji i kakva korelacija između proizvoda: stepen nezadovoljstva postojećim stanjem sa statusom kvo (D), jasno određenje vizije o željenom stanju (V) i precizno definisanje prvih koraka za implementaciju (F) s jedne strane, sa otporom prema promenama (R) s druge?

- _____ Da li je proizvod D, V i F veći od R u slučaju uspešnih promena a manji od R u slučaju neuspešnih promena?
- _____ Da li se rezultat predviđanja uspeha organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama organizacionih promena?
Konkretnije:
 - _____ Da li se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje i u kojoj meri razlike postoje između promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja?
 - _____ Da li se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje i u kojoj meri razlike postoje između promena posmatranih s aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti?
 - _____ Da li se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje i u kojoj meri razlike postoje između promena posmatranih s aspekta dubine (inkrementalne / radikalne)?
 - _____ Da li se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje i u kojoj meri razlike postoje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima i bihevioralnim promenama?

-
- _____ Da li je predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela manje uspešno kod promena koje se odvijaju istovremeno u organizaciji?

Vremenski opseg trajanja istraživanja je 18 (osamnaest) meseci. Predmetna pojava se istražuje na dostupnom uzorku u razvijenim zemljama, zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Predmet istraživanja je disciplinarno opredeljen u naučnoj oblasti organizacionih nauka - upravljanje organizacionim promenama.

1.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog istraživačkog poduhvata je proširenje i produbljivanje saznanja u oblasti upravljanja organizacionim promenama uspostavljanjem veza i kauzalnih odnosa u modelu, kojima se ispituje mogućnost predviđanja uspešnosti organizacionih promena. Očekivani nivo saznanja je da se dostigne nivo klasifikacije i objašnjenja. Klasifikacija ima za cilj da pronađe eksplicitna obeležja proučavanog fenomena na osnovu kojih se može doći do najvećih koristi za dalju spoznaju. Naučno objašnjenje ima za cilj da objasni fenomen istraživanja utvrđivanjem povezanosti sa relevantnim varijablama, kao i da istraži uzroke koji mogu dovesti do zaključaka uzročno-posledičnih odnosa na konačan ishod koji u ovoj studiji predstavlja predviđanje uspešnosti organizacionih promena. Studija ima nameru da omogući kvantitativno predviđanje u oblasti upravljanja organizacionim promenama, koje je, pre formalizacije merenja, u najvećoj meri zasnovano na neodrživom pristupu u čijoj osnovi leži subjektivna individualna procena.

Primarni društveni cilj ove studije je da unapredi efikasnost i efektivnost upravljanja organizacionim promenama na osnovu statističkog predviđanja uspešnosti konačnog ishoda, čime se dalje unapređuje sveobuhvatni proces dizajna promena, odnosno upravljanje procesom implementacije. Namera ovog rada je da ispita upotrebnu vrednost modela, odnosno da istraži njegovu pouzdanost i primenljivost u praksi kvantifikacijom modela. Drugim rečima, studija teži ka istraživanju mogućnosti uvođenja kvantitativnog pristupa predviđanja uspešnosti

organizacionih promena u praksi upravljanja promenama, implicirajući dodatne vrednosti za organizaciju. Obezbeđivanje pouzdanog okvira prilikom planiranja, implementacije i merenja uspešnosti realizacije promena u svakoj fazi programa životnog ciklusa promene, omogućava se uvid u rezultat promene ili u nedovoljno razvijene elemente koji imaju uticaj na konačan ishod promene, čime se otvara mogućnost za efektivno odlučivanje, odnosno pronalaženje odgovarajućih rešenja za buduće programe promena u organizaciji, zasnovanih na naučenim lekcijama.

1.4. Polazne hipoteze

Uzimajući u obzir teorijsko određenje predmeta istraživanja, u ovom radu se polazi od opšte hipoteze da je ishod organizacionih promena moguće predvideti i klasifikovati po različitim vrstama organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela.

Iz opšte hipoteze se dalje razrađuju posebne i pojedinačne hipoteze koje će biti testirane u ovom radu.

H1. Kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se može uspešno predvideti ishod promene i objasniti značajan deo varijabiliteta uspešnosti promena.

H1.1. Postoji negativna korelacija između proizvoda varijabli: stepen nezadovoljstva postojećim stanjem sa statusom kvo (D), jasno određenje vizije o željenom stanju (V) i precizno definisanje prvih koraka za implementaciju (F) sa otporom prema promenama (R).

H1.2. Kada je proizvod varijabli D, V i F veći od R, tada postoji pozitivan korelacijski odnos između formule $D \cdot V \cdot F - R$ i varijable CS.

H2. Predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama organizacionih promena.

H2.1. Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama

promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja.

H2.2. Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti.

H2.3. Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta dubine (inkrementalne / radikalne).

H2.4. Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama.

H3. Predviđanje uspešnosti programa promena je manje uspešno ukoliko se oni odvijaju istovremeno u organizaciji.

1.5. Naučne metode

Metode u naučno-istraživačkom radu u osnovi predstavljaju način istraživanja i izlaganja predmeta koji se istražuje. Drugim rečima, način istraživanja uopšteno predstavlja sistem tehničkih i misaonih postupaka kojima se sprovodi istraživanje, prethodno određen predmetom i ciljevima istraživanja, kao i definisanim hipotezama (Mihailovic, 2012).

Ova studija se zasniva na posebnim metodama logičkog zaključivanja, koje uključuju:

- Deskripciju (prilikom opisivanja teorijskih koncepata, stavova i činjenica vezanih za problematiku istraživanja),
- Dedukciju (polazeći od opštih pojmova i definicija, biće izvedeni pojmovi bitni za konkretno istraživanje),

- Apstrakciju (kako bi se odvojilo bitno od nebitnog),
- Sintezu (za shvatanje složenih celina preko njihovih pojedinačnih delova, njihovim spajanjem, tj. stavljanjem u moguće veze i odnose),
- Indukciju (prilikom povezivanja činjenica u izvođenju konačnog zaključka i dokazivanja generalne hipoteze),
- Generalizaciju (za formiranje opšteg stava na osnovu pojedinačnih).

Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se zasniva na statističkoj opštenaučnoj metodi. Statistička opštenaučna metoda podrazumeva osnovne posebne metode statističkih testova, korelacije i regresione analize.

Način istraživanja posmatran kao operativno-tehnički postupak u ovoj studiji podrazumeva sledeće postupke:

- Postupak prikupljanja podataka u teorijskom i praktičnom delu,
- Postupak obrade podataka i
- Izveštavanje o rezultatima istraživanja.

Posmatrano po fazama istraživanja, prilikom analize postojećeg stanja i dosadašnjih rezultata istraživanja, prikaza osnovnih pojmova, definicija i teorija, u radu se koriste metode kvalitativne i kvantitativne analize sadržaja kroz pretraživanje baza podataka, naučne, stručne i internet literature, kao i studije slučaja. Razvoj hipoteza je zasnovan na deduktivnoj metodi logičkog zaključivanja i kvalitativnoj istraživačkoj metodi analize sadržaja. Pilot istraživanje i glavno istraživanje se bazira na metodi naučnog ispitivanja pomoću ankete za čiju svrhu se koristi upitnik kao istraživački instrument. Statistička opštenaučna metoda je u svrsi analize podataka, dok se za izvođenje rezultata istraživanja koriste metode logičkog zaključivanja: apstrakcija, konkretizacija i indukcija. Konačno, za diskusiju i zaključivanje primenjuju se metode analize, sinteze, apstrakcije, konkretizacije i indukcije.

Operacionalizacija istraživanja će biti detaljnije prikazana u poglavlju III ovog rada.

1.6. Struktura i organizacija rada

Strukturu doktorske disertacije u osnovi čini šest poglavlja. Prvo, uvodno poglavlje predstavlja nacrt naučne zamisli koji determiniše projekat istraživanja u svim najbitnijim odrednicama. Uvodno poglavlje opisuje problem, predmet i cilj istraživanja, formuliše hipoteze u istraživanju, način istraživanja odnosno naučne metode, kao i naučnu i društvenu opravdanost istraživanja.

Drugo poglavlje pruža uvid u postojeći naučno-teorijski fond izučavane pojave. Počevši od definicija i pojavnih oblika organizacionih promena, te njihovih klasifikacija, ovaj rad obogaćuje postojeći naučno-teorijski fond integrisanjem postojeće literature, produbljivanjem i proširivanjem saznanja iz predmetne oblasti. Kako su diversifikovani oblici organizacionih promena usloveli i potrebu za razvojem odgovarajućih teorija, tako ovo poglavlje sadrži i taksonomiju teorija organizacionih promena, od najstarijih do najmlađe razvijenih. Za razliku od teorija organizacionih promena, modeli organizacionih promena imaju praktičnu svrhu, a vremenom su nastajali pojavom novih vrsta promena ili pojavom određenih situacija koje su zahtevale razvoj mogućih rešenja na dati problem. Postojeći teorijski fond sadrži značajan broj osmišljenih modela koji korespondiraju odgovarajućim vrstama promena, a u radu je dat presek najznačajnijih autora poput: Lewin-a, Lippitt-a, Watson, & Westley-a, Bullock & Batten-a, Cummings & Huse-a, Robertson-a, Roberts-a, & Porras-a, Beer-a, Eisenstat, Spector, Judson, Kanter, Stein, & Jick-a, Kotter-a, Cameron & Green-a, Moorhead & Griffin-a, Conner-a, Hamel-a, Luecke-a. Modeli su opisani u drugom poglavlju.

Centralni deo drugog poglavlja opisuje Bekard i Harisov model upravljanja promenama, koji u osnovi predstavlja matematički iskaz procesa promene, a može se smatrati i značajnom prekretnicom za teoriju organizacionog razvoja. Pored razvoja modela, ovo poglavlje sadrži i razrađene komponente Bekard i Harisovog modela koji je izgrađen na tri privremene i opšte faze racionalnog planiranja

organizacionih promena, odnosno: razumevanje aktuelnog stanja, prepoznavanje budućeg stanja i dizajniranje tranzicione faze. Imajući u vidu postojeći teorijski fond na temu primene Bekard i Harisovog modela u praksi, koji je u najvećoj meri zasnovan na kvalitativnim, ne kvantitativnim studijama, u drugom poglavlju je dat presek dosadašnjih primena Bekard i Harisovog modela u praksi. Drugo poglavlje se završava teorijskim pregledom predviđanja uspešnosti organizacionih promena, fenomenom koji se smatra značajnim elementom u istraživačkom kontekstu i praksi upravljanja organizacijama i organizacionim promenama.

Operacionalizacija istraživanja je opisana u trećem poglavlju doktorske disertacije. U ovom poglavlju su preciznije određeni istraživački metod i istraživački instrument, način prikupljanja podataka i uzorak istraživanja, kao i analiza podataka. Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim Bekard i Harisovim modelom je neeksperimentalno istraživanje zasnovano na empirijskom istraživanju koje se ispituje koristeći primarne podatke. Podaci su prikupljeni metodom istraživanja tehnikom ispitivanja, pomoću ankete. Za potrebe realizacije istraživanja, napravljen je dvojezičan on-line upitnik sa petostepenom skalom koji predstavlja istraživački instrument. Prikupljanje podataka se odvija u dve faze. Prva faza predstavlja pilot istraživanje koje se sprovelo na teritoriji Srbije. Druga faza istraživanja podrazumeva nastavak istraživanja nakon završene pilot faze na dostupnom uzorku u razvijenim zemljama, zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Druga faza istraživanja se u ovom radu smatra glavnim istraživanjem. Konačan set prikupljenih podataka je analiziran na uzorku od 319 ispitanika. Analiza podataka u ovom poglavlju opisuje postupak obrade podataka koji predstavlja pripremu podataka do stepena do kog će biti u mogućnosti da se provere hipoteze. Priprema podataka u ovom istraživačkom poduhvatu se sastoji iz tri ključna koraka:

- Klasifikacija podataka koji su preduslov za testiranje hipoteza, odnosno: grupisanje podataka zemalja iz kojih su ispitanici popunili upitnik po kriterijumu razvijenosti i grupisanje pobrojanih organizacionih promena od strane ispitanika u klastere koji su prilagođeni hipotezama;

- Definisanje varijabli u softverskom rešenju SPSS i njihova logička i tehnička kontrola;
- Rešavanje izazova u datoteci kao što su: kontrolne varijable u upitniku, normalizovanje varijabli u modelu i kvantitativna interpretacija Bekard i Harisovog modela.

Analiza podataka glavnog istraživanja podrazumeva:

- Analizu osnovnih podataka pomoću deskriptivne statistike i frekvencija,
- Proveru pouzdanosti skale i testove normalne raspodele,
- Proveru hipoteza.

Četvrto poglavlje pruža uvid u rezultate istraživanja. Rezultati istraživanja su prikazani po fazama analize. U prvoj fazi analize podataka su predstavljeni rezultati izvedeni iz opisne statističke analize koristeći deskriptivnu statistiku i frekvencije za predmetne varijable. Potom su prikazani rezultati pouzdanosti skale i normalne raspodele. Konačno, rezultati analiziranih hipoteza su otkriveni u trećoj fazi analize. Na osnovu dobijenih rezultata testiranih premisa, zaključeno je da su hipoteze podržane empirijskim nalazima. Analizom posebnih i pojedinačnih hipoteza izvedenih iz teorijskog određenja predmeta istraživanja, dalje se zaključuje da je opšta hipoteza, koja polazi od pretpostavke da je ishod organizacionih promena moguće predvideti i klasifikovati po različitim vrstama organizacionih promena korišćenjem kvantitativnog Bekard i Harisovog modela, podržana.

Peto poglavlje je utemeljeno na dubljoj analizi centralnog problema istraživanja kojim se povezuju značajnost teme i studije istraživanja, interpretacija važnijih metodoloških smernica, te dobijenih rezultata stavljenih u korelaciju sa rezultatima drugih istraživača iz kojih proizilaze teorijske i praktične implikacije. Takođe, u ovom poglavlju je dat pregled naučnog i društvenog doprinos rada, kao i ograničenja koja zahtevaju buduće istraživanje.

Šesto, odnosno poslednje poglavlje predstavlja zaključak rada. U ovom poglavlju je sažeta sveobuhvatna disertacija u njenim najvažnijim odrednicama.

2. PREGLED POSTOJEĆE LITERATURE

2.1. Definicija i podela organizacionih promena

Organizacije su otvoreni i evoluirajući sistemi pod kontinuiranim uticajem promena iz internog i eksternog okruženja, što u osnovi čini disciplinu upravljanja organizacionih promena izazovnom za razumevanje i adekvatno rukovođenje. Kao formalni predmet proučavanja i primene, može se reći da je upravljanje organizacionim promenama započelo pre 70 godina, pojavom Lewin-ovog modela (Lewin, 1951) i planiranih promena (Burnes, 1996), a kasnije se intenziviralo pojavom autora kao što su: Peters, Waterman, Drucker, Toffler, tokom 80-ih godina (Dulanović & Jaško, 2009).

Drugim rečima, upravljanje promenama je disciplina koja je počela da se razvija '50-ih godina (Passenheim, 2010), a predstavlja: "*proces kontinuiranog obnavljanja organizacionog usmerenja, strukture i sposobnosti u svrsi adekvatnog odgovora na promenljive potrebe tržišta, kupaca i zaposlenih*" (Moran & Brightman, 2000, p. 73). Young (2009) argumentuje da je, u vremenu promena, od vitalnog značaja da se prepoznaju odgovarajuće pretpostavke i teorije, koje je potrebno vešto oblikovati i preoblikovati za različite ciljeve. Otuda, izvršenje odgovarajuće promene za datu organizacionu situaciju zahteva kontigentni pristup (Nadler & Tushman, 1990; Dunphy & Stace, 1993; Morgan, 1997), u čijoj osnovi leži preciznije razumevanje prirode organizacionih promena.

Huber & Glick (1993) vide organizacionu promenu kao razliku u načinu funkcionisanja organizacije u odnosu na rukovodioce i članove, pojavne oblike organizacije ili u odnosu na korišćenje sopstvenih resursa. Dulanović & Jaško (2009) definišu organizacionu promenu kao svaku promenu u organizacionom sistemu koja rezultira u poboljšanju efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja

organizacije. Autori Ford & Ford (1994) smatraju da promena predstavlja fenomen vremena. Moran & Brightman (2000) su izneli sledeća zapažanja o ovoj pojavi:

- Promena je nelinearna pojava,
- Efektivna promena zahteva simultano preplitanje višestrukih napora učesnika u lancu,
- Promena je istovremeno *top-down* i *bottom-up* proces,
- Organizacione promene imaju važnu ličnu dimenziju za svakog pojedinca u organizaciji,
- Merenje je ključ za uspešnu i održivu promenu.

Tip promene se može definisati kao suštinska karakteristika koja opisuje vrstu i oblik promena, kao i kvalitete koji čine ovu pojavu onom što jeste. Al-Haddad & Kotnour (2015) smatraju da je jasna identifikacija tipa promene važna za menadžere, budući da se na osnovu prepoznavanja tipa promena može izabrati najprikladniji metod za njihovu adekvatnu primenu.

Mnogi autori su istraživali ovaj fenomen iz različitih uglova kako bi ukazali na različite pojavne oblike organizacionih promena i karakteristike ovog fenomena, a u cilju njegovog boljeg razumevanja i efektivnijeg upravljanja. Na primer, Child & Kieser (1981), kao i Meyer (1982) su ispitivali precipitirajuće faktore nastajanja promena. Drugi autori su pokušali da razumeju prirodu promena, te razvili dihotomne podele između njih (na primer: Watzlawick, 1978; Miller & Friesen, 1984; Hinings & Greenwood, 1988). Istraživanje nekih autora je bilo usmereno i na proces implementacije organizacionih promena, s posebnim osvrtom na pitanja nastanka promena (Quinn, 1980; Kanter, 1984), kao i na faktore koji ograničavaju uspešnost promena (Staw et al., 1981; Aldrich & Auster, 1986; Boeker, 1989; Kelly & Amburgey, 1991). U domaćoj literaturi, sveobuhvatnu tipologiju / klasifikaciju organizacionih promena, u svojim delima i istraživačkim radovima su dali Dulanović & Jaško (2009) i Janićijević (2006, 2011).

Prema klasifikaciji koju predlaže Kubr, a preneli je Jaško & Petrović (2002) i Dulanović & Jaško (2009), organizacione promene se mogu razlikovati prema određenim područjima u organizaciji kao što su:

- Promene u osnovnom uređenju organizacije,
- Promene u zadacima i aktivnostima,
- Promene u tehnologiji,
- Promene u upravljačkoj strukturi,
- Promene u kulturi organizacije,
- Promene u ljudima (Jaško & Petrović, 2002; Dulanović & Jaško, 2009).

Prema autorima Dulanović & Jaško (2009), klasifikacija promena na *planirane* i *spontane* ili *hitne* je najprisutnija u postojećem teorijskom fondu. Tradicionalne strategije upravljanja planiranim promenama uključuju sekvencionalne korake za promenu organizacionog i individualnog ponašanja u organizaciji. Planirane promene nastaju kada donosioci odluka identifikuju potrebu da se nešto u organizaciji menja (Livne-Tarandach & Bartunek, 2009; Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010). Za razliku od planiranih promena, spontane ili hitne promene su nepredvidive i mogu se pojaviti od bilo kuda i bilo kada. Prema Stacey (1992), spontane ili hitne promene su iterativne, one se pojavljuju simultano dok akteri organizuju rad u datim strukturama, što veoma često rezultira da organizacije funkcionišu na ivici haosa i neravnoteže, uz pojave nestabilnosti i stabilnosti koje se međusobno smenjuju i teško odvajaju (Stacey, 2005). Otuda, spontane promene uključuju relativno neformalno samoorganizovanje (Weick & Quinn, 1999; Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010).

Druga podela po zastupljenosti u opširnoj literaturi, prema Dulanović & Jaško (2009), je podela na *strukturne*, *tehnološke* i *biheviorističke* promene. Potom, promene se mogu razvrstati i sa stanovišta pristupa rukovođenja, iz kog proističu *participativne*, *kompromisne* i *nametnute* promene. Prepoznate su i promene prema njihovoj usmerenosti, odnosno prema nivou na kom se dešavaju. Tako se promene klasifikuju na nivou: *organizacije*, *grupe* ili na nivou *pojedince*. S aspekta

vremena u kom se promene događaju, razlikuju se *anticipativne* i *reaktivne* promene.

Meyer et al. (1990) je klasifikovao tipove promena posmatrajući ih iz dve perspektive. Prva perspektiva, prema autorima, je nivo na kom se promene događaju, te su prepoznali *promene na nivou industrije / sektora* i na *nivou organizacije*. Druga dimenzija je podela na *kontinuirane* i *prekinute* promene (Perić, 2018).

Janićijević (2006; 2011) je napravio primarnu podelu organizacionih promena prateći kriterijume iz Pattergrew-og modela, te ih klasifikovao prema kriterijumima: *uzrok i cilj, sadržaj i karakter procesa promena*.

Klasifikacija organizacionih promena prema kriterijumu uzroka i cilja obezbeđuje odgovor na pitanje zašto se organizacija menja i determiniše dve osnovne vrste organizacionih promena: *organizaciona adaptacija* i *organizacioni razvoj*. Pokretači adaptivnih promena potiču iz spoljašnjeg okruženja, dok organizacioni razvoj iniciraju interni faktori, odnosno kreativnost, znanje, inicijative i motivacija zaposlenih u organizaciji. Otuda, adaptivne promene imaju za cilj da se prilagode eksternom okruženju, a razvojne promene da stvore viši nivo kompetencija organizacije (Janićijević, 2006; 2011). Dodatno, eksterne sile i interne snage organizacije impliciraju i neprekidne izmene korporativnih i poslovnih strategija, te značajno utiču i na određenje konkurentske dinamike poslovnih organizacija (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011; Tornjanski et al., 2017).

Klasifikacija organizacionih promena prema kriterijumu sadržaja učvršćuje razumevanje onih promena koje daju odgovor na pitanje šta se u organizaciji menja (Janićijević, 2011). Organizacija je višeznačni termin koji u osnovi predstavlja entitet, odnosno celinu koja se sastoji od elemenata i odnosa između njih (Jaško et al., 2013). Posmatrajući organizaciju na mikro nivou, ne postoji konsolidovan pristup u vezi sa osnovnim elementima koji čine organizacioni sistem, budući da različiti autori vide različite gradivne blokove organizacije (Jaško et al., 2013), odnosno, svaka organizacija je jedinstvena (Rakotobe-Joel et al.,

2002). Međutim, posmatrajući organizaciju na makro nivou, moguće je napraviti agregatnu klasterizaciju po uočljivim elementima koji konfiguriraju ovaj entitet (Rakotobe-Joel et al., 2002). Tako, od samog početka istraživanja organizacije kao fenomena, naučnici su uočili da se svaka organizacija u osnovi sastoji od formalnih i neformalnih elemenata. Formalni elementi organizacije predstavljaju opipljive komponente, kao što su organizaciona struktura, sistemi odlučivanja, sistemi kontrole, procesi. S druge strane, neformalni elementi organizacije čine neopipljive komponente, uključujući ponašanje zaposlenih, organizacionu kulturu, zajedničke vrednosti (Janićijević, 2010; Jaško et al., 2013) i znanje. Otuda, ovaj kriterijum za klasifikaciju organizacionih promena se odnosi na *tvrde* ili *formalne* i *meke* ili *neformalne* komponente. Isto tako, komponente organizacije se mogu diferencirati kroz *statičke* i *dinamičke* elemente, koji se podjednako mogu odnositi na tvrde i meke komponente u organizaciji. Na primer, pod statičkim komponentama organizacije se mogu podrazumevati formalne i neformalne strukture, dok formalizovani i neformalni procesi spadaju u grupu dinamičkih procesa (Janićijević, 2006; 2011).

Klasifikacija organizacionih promena prema procesu promena objašnjava kako se organizacija menja. Prema ovom kriterijumu, promene se mogu posmatrati sa aspekta *dubine*, *širine* i *brzine* promena. Posmatrajući promene sa aspekta dubine, razlikuju se *inkrementalne* ili *plitke*, odnosno *alfa promene* ili *promene prvog reda* i *radikalne* ili *duboke*, odnosno *promene drugog reda*. Inkrementalne promene unose relativno mali stepen noviteta u periferne elemente organizacije, te kao takve nemaju ključnu ulogu za opstanak i razvoj organizacija. Suprotno inkrementalnim promenama, radikalne promene unose visok stepen noviteta. Kao takve, impliciraju promenu organizacione kulture i imaju uticaj na dalji opstanak i razvoj organizacija. Širina promena podrazumeva diferencijaciju promena na *uske* ili *parcijalne*, tj. promene pojedinih komponenti organizacije i *široke* ili *sveobuhvatne* promene, tj. promene svih ili većih delova organizacije. Prema brzini promena, urađena je divergencija na *promene niskog stepena intenziteta*, odnosno *spore* ili *evolutivne* promene i *promene visokog intenziteta*, tj. *brze* ili *revolutivne* promene. Takođe, promena može biti *kontinuirana* i *prekinuta*. Promene prema dubini, širini

i intenzitetu se međusobno prepliću. Na primer, inkrementalne promene su kontinuirane i parcijalne, dok su radikalne promene ujedno i sveobuhvatne i diskontinuelne (Janićijević, 2006; 2011).

Bordum (2010) posmatra organizacione promene u odnosu na njihovu frekventnost i stepen uspešnosti. Frekventnost promena omogućava da se sagleda koliko se često promene događaju. Dve osnovne podele prema ovom kriterijumu su: *nisko-frekventne promene* i *visoko-frekventne promene*. Pod nisko-frekventnim promenama se smatraju promene koje se ne dešavaju često, dok se pod visoko-frekventnim promenama podrazumevaju promene koje su konstantne ili stalne. Prema autoru Bordum (2010), stepen uspešnosti se meri po količini vremena koje je potrebno za opstanak i održivost stvaranja perioda relativne stabilnosti. Na primer, organizacija može odgovoriti na pritiske iz eksternog okruženja dizajniranjem rešenja za liderstvo ili inovacijom proizvoda / usluga, čime se umanjuje pritisak od konkurencije u određenom vremenskom periodu (Bordum, 2010).

Vreme trajanja promene je jedan od kriterijuma koji se, takođe, svrstava u značajnu podelu organizacionih promena. Trajanje promene se može definisati kao vremenski period tokom kog se promena odvija. Prema ovoj klasifikaciji, promena može biti *kratkoročna* i *dugoročna* (Perić, 2018). Kratkoročne promene se smatraju uspešnijim u poređenju sa dugoročnim promenama. Dugoročne promene mogu biti izuzetno izazovne za organizaciju, te zahtevaju veoma snažno liderstvo koje aktivno uključuje zaposlene tokom procesa promena (Harrison, 2011; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Perić, 2018).

Iako shvaćena na različite načine, različiti pojavni oblici promena su usloveli i potrebu za razvojem različitih teorija koje su, između ostalog, doprinele da se oblast upravljanja organizacionim promenama može smatrati interdisciplinarnim područjem (Janićijević, 2011).

2.2. Taksonomija teorija organizacionih promena

Ne postoji jedinstvena, univerzalno prihvaćena doktrina i zajednički pristup organizacionom dizajnu i upravljanju organizacionim promenama, budući da je organizacija izuzetno složen i fluidan socio-tehnološki sistem, a disciplina upravljanja organizacionim promenama oblikovana konturama menadžment nauka, operacionim istraživanjima, sociologijom i čak kognitivnim naukama (Burnes, 2004).

Upravljanje organizacionim promenama se sastoji od mnogobrojnih i, u značajnoj meri, nekoherentnih teorija, koncepata, modela i metoda upravljanja, koje su vremenom evoluirala pojavom različitih vrsta promena. Ove varijacije su stvorile teorijski pluralizam koji je otkrio nova objašnjenja organizacionih promena i razvojnih procesa (Van de Ven & Poole, 1995). Otuda, u dosadašnjem teorijskom fondu se mogu pronaći različiti pristupi i klasifikacije teorija organizacionih promena.

Tri škole koje se ističu u literaturi organizacionih promena su (Burnes, 2009):

- Škola planiranja (eng. *planning school*),
- Škola organizacionog razvoja (eng. *organizational development school*) i
- Učeća organizacija (eng. *learning organization*).

Škola planiranja (eng. *planning school*) primarno tretira upravljanje promenama i unapređenje poslovnih performansi kao problem optimizacije. Prema ovoj školi, promena u najvećoj meri podrazumeva postizanje harmonizacije, eliminisanje onih elemenata koji ne donose vrednost za poslovanje (eng. *waste*), maksimalno iskorišćenje resursa, rešavanje problema višestrukog zadovoljstva zainteresovanih strana promenom, pre svega, opipljivih elemenata kao što su: strukture, procesi, pravila i odgovornosti. Škola planiranja je često kritikovana zbog toga što je, donekle, mehanički pristrasna, zasnovana na snažnom verovanju u racionalnu prirodu odlučivanja, kao i zbog prekomernog isticanja novčanih podsticaja (Uspenskiy, 2013). Iako kritikovana, ova škola je najdominatnija u oblasti upravljanja organizacionim promenama.

Škola organizacionog razvoja (eng. *organizational development school*) stavlja ljudski kapital u centar interesovanja. Za razliku od planske škole, koja je primarno fokusirana na probleme finansijskih podsticaja, škola organizacionog razvoja se bavi ljudima, njihovim emocijama, potrebama, aspiracijama i motivacijom. Ova škola ima za cilj unapređenje organizacionih performansi kroz neopipljive komponente organizacije. Otuda, organizacioni razvoj je fokusiran na humanizam poboljšanjem kvaliteta uslova rada i klime unutar organizacije i grupa. Pored toga, uključuje oblikovanje prikladne organizacione kulture, harmonizaciju grupnih međuljudskih odnosa s posebnom pažnjom na komunikaciju, kao i podsticanje novog željenog ponašanja. Osnovne vrednosti škole organizacionog razvoja su: osnaživanje zaposlenih, jednakost, izgradnja konsenzusa, kultura saradnje i horizontalni odnosi (Cummings & Worley, 2005; Uspenskiy, 2013). Jedan od utemeljivača škole organizacionog razvoja je Kurt Lewin, koji je razvio trostepeni model (eng. *Three-Step Model*), kao i (Lewin, 1951; Lewin, 1964):

- Teoriju polja (eng. *Field theory*),
- Grupnu dinamiku (eng. *Group dynamics*),
- Akciono istraživanje (eng. *Action research*).

Teorija polja predstavlja pristup koji pokušava da razume ponašanje grupe mapiranjem ukupnosti i složenosti polja u kojima se ponašanje odvija (Back, 1992; Burnes, 2004a; Burnes, 2004b).

Grupna dinamika prema stavu Lewin-a podrazumeva da nije moguće uspešno menjati grupno ponašanje dok god se ne razumeju interakcije, tzv. dinamika, između članova grupe. Grupna dinamika naglašava da ponašanje grupe treba da bude više u fokusu promena od ponašanja pojedinaca (Burnes, 2004a; Burnes, 2004b).

Akciono istraživanje podrazumeva dvostruki proces koji bi omogućio grupama da identifikuju i realizuju promene. Prvi ističe da promene zahtevaju akciju koju treba uputiti ka postizanju promene. Drugi naglašava da se uspešna akcija zasniva na pravilnom analiziranju situacije,

identifikaciji svih mogućih alternativnih rešenja i izboru najprikladnijeg (Burnes, 2004a; Burnes, 2004b).

Učeća organizacija (eng. *learning organization*) je izdvojena kao posebna škola pojavom Peter-a Senge-a, koji je uveo niz međusobno povezanih praksi kako bi se osiguralo sticanje znanja u organizacionom kontekstu u cilju prilagođavanja i sprovođenja organizacionih promena ka održivoj konkurentnosti (Senge, 1998). Prema ovom autoru, pet disciplina su od suštinskog značaja za razvoj učeće organizacije (Senge, 1993):

- Poznavanje i vladanje sopstvenom ličnošću (eng. *personal mastery*),
- Sistemsko razmišljanje (eng. *systemic thinking*),
- Zajednička vizija (eng. *shared vision*),
- Timsko učenje (eng. *team learning*) i
- Mentalni modeli (eng. *mental models*).

Poznavanje i vladanje sopstvenom ličnošću pretpostavlja da zaposleni u učećoj organizaciji treba da upoznaju sebe, preuzmu inicijativu i prihvate odgovornost za razvoj sopstvene ličnosti. S druge strane, organizacionu kulturu i sisteme nagrađivanja u organizaciji treba razvijati i usmeravati ka razvoju ličnosti zaposlenih (Senge, 1993; Jaško et al., 2013).

Sistemsko razmišljanje podrazumeva prepoznavanje obrazaca i modela složenog ponašanja sistema i uzdizanje iznad jednokratnih i jednostavnih uzročno-posledičnih odnosa (Senge, 1993; Jaško et al., 2013).

Zajednička vizija je neophodan element za podsticanje organizacionog učenja, a tretira se i kao motivacioni faktor koji može da pomeri aktuelno stanje u željeno prilikom promena u organizaciji (Senge, 1993; Jaško et al., 2013; Boyatzis et al., 2015).

Timsko učenje se zasniva na pretpostavci da grupa može imati prosečno višestruko viši ili višestruko niži nivo inteligencije od proseka pojedinaca koji čine tu grupu. Da bi timsko učenje bilo efektivnije od učenja pojedinaca,

neophodno je razviti mehanizme koji će omogućiti koordinisane akcije, učenje i odlučivanje (Senge, 1993; Jaško et al., 2013).

Mentalni modeli su veoma važni za organizaciono učenje. Imajući u vidu da individue imaju duboko usađene pretpostavke generalizacije i mentalne slike, različite po karakteru, neophodno ih je temeljno upoznati i prilagoditi organizacionom učenju (Senge, 1993; Jaško et al., 2013).

Senge predlaže holistički pristup rešavanju kompleksnosti i sistemskog razmišljanja, koji vidi kao osnovu za razumevanje međusobnih odnosa, kauzalnosti, pokretača i motivacije. Ključni preduslov za uspešnost, prema ovoj školi, je da organizaciona transformacija treba da se posmatra kao kontinuirani napor izgradnje organizacionog učenja posmatran holistički i sistematski (Senge, 1998).

Van de Ven & Poole (1995) su sproveli interdisciplinarno istraživanje literature kako bi identifikovali alternativne teorije koje objašnjavaju proces promene u društvenim, biološkim i fizičkim naukama. Istraživanjem su pronašli 20 različitih procesnih teorija koje se razlikuju po sadržaju ili terminologiji u svim disciplinama. Induktivnim ispitivanjem supstance i intelektualnog nasleđa ovih teorija, grupisali su sve teorije u 4 osnovne škole:

- Teorije životnog ciklusa,
- Teleološke teorije,
- Dijalektičke teorije i
- Evolucione teorije.

Teorije životnog ciklusa su nastale usvajanjem metafore organskog rasta koji objašnjava razvoj organizacije kao heuristički uređaj od početka do okončanja. Analogno živim organizmima, teorije životnog ciklusa se fundamentalno sastoje iz četiri faze: rođenje, adolescencija, zrelost i starost. Prema ovoj grupi teorija, promena se smatra neminovnom pojavom. Karakterističan redosled faza organizacione promene u modelu životnog ciklusa se odvija kroz unitarne sekvence koje su kumulativne i konjuktivne prirode. Trajektorija promene

predstavlja linearni proces u kom je promena unapred determinisana i zahteva istorijske sekvence događaja. Svaka faza razvoja doprinosi finalnom ishodu, a odvijaju se po propisanom redosledu, bez preklapanja ili preskakanja (Van de Ven & Poole, 1995). Adizes et al. (2017a) su u svom istraživačkom poduhvatu napravili sintezu pregleda literature koja se bavi životnim ciklusom organizacije. Životni ciklus organizacije je utemeljen 1890. godine, pojavom autora Alfreda Marshall-a (Marshall, 1890; Adizes et al., 2017a) koji prepoznaje šest faza životnog ciklusa organizacije: rast, konkurentnost, izvrsna pozicija, stagnacija, pad i potencijalno umiranje. Nakon ovog autora, redale su se ideje autora koji su se bavili ovom temom, a poslednje prepoznati su Tam & Gray (2016) koji su objedinili radove prethodnih autora u cilju sugerisanja generičkog modela koji može biti upotrebljiv za sve organizacije. Po ovim autorima, životni ciklus organizacije se sastoji iz tri ključne faze: početak, snažan rast i zrelost (Tam & Gray, 2016; Adizes et al., 2017a).

Teleološke teorije se oslanjaju na filozofsku doktrinu teleologije koja podrazumeva konstruktivni način promena čiji je cilj, zapravo, ključni pokretač svih kretanja i promena. Drugim rečima, organizacije se menjaju da bi postigle svoj cilj. Ovaj pristup je funkcionalan po svom karakteru i predstavlja osnovu mnogih teorija organizacionih promena, uključujući funkcionalizam, odlučivanje, epigenezu, voluntarizam, socijalnu konstrukciju, adaptivno učenje i modele strateškog planiranja i postavljanja ciljeva. Prema ovoj grupi teorija, pretpostavlja se da je entitet svrsishodan i adaptivan, te da promene nastaju kao rezultat savladavanja određenih prepreka koje mogu nastati prilikom dostizanja konačnog cilja. Zagovornici grupe teleoloških teorija posmatraju razvoj kao ponavljajuće sekvence od formulacije cilja, implementacije, evaluacije do konačnog cilja, bez unapred definisanog toka (Boudreau & Robey, 1999; Van de Ven & Poole, 1995).

Dijalektičke teorije su zasnovane na pretpostavci da organizacije postoje u pluralističkom svetu sudarnih događaja, sila ili kontradiktornih vrednosti koje se međusobno takmiče za dominaciju i kontrolu. Prema ovoj grupi teorija, opozicione sile mogu biti unutar organizacije ili delovati iz eksternog okruženja. Smatra se da je dijalektika konstruktivni način promena koje nastaju kao rezultat konflikta između teze i antiteze, odnosno jedinstva suprotnosti, gde kao rezultat nastaje

sinteza. Promene koje nastaju su diskontinuelnog karaktera i posmatraju se kroz međudejstvo više organizacionih celina (Boudreau & Robey, 1999; Van de Ven & Poole, 1995).

Evolucione teorije objašnjavaju promene kao ponavljajuće, kumulativne i probabilističke progresije varijacije, selekcije i zadržavanja organizacionih entiteta. Pretpostavka ove grupe teorija je prirodna selekcija entiteta, prema kojoj opstaju samo one organizacije koje se brzo i lako prilagode promenljivoj okolini. Promene koje nastaju su kumulativne i inkrementalne (Boudreau & Robey, 1999; Van de Ven & Poole, 1995).

Janićijević (2011) je identifikovao 12 pojedinačnih teorija organizacionih promena:

- Organizacioni razvoj (eng. *Organizational development*),
- Životni ciklus organizacije (eng. *Organizational life cycles*),
- Strateške promene / organizaciona transformacija (eng. *Organizational transformation*),
- Teorija institucionalnih promena (eng. *Institutional changes*),
- Propadanje, smanjivanje i zaokret organizacije (eng. *decline, downsizing and turnaround*),
- Promene kroz improvizaciju (eng. *Changes through improvisation*),
- Promene u uslovima neizvesnosti (eng. *Changes in uncertain environment*),
- Logički inkrementalizam (eng. *Logical incrementalism*),
- Teorija populacione ekologije (eng. *Population ecology*),
- Upravljanje ukupnim kvalitetom (eng. *Ukupno: quality management*),
- Reinženjering poslovnih procesa (eng. *Business process reengineering*),
- Organizaciono učenje (eng. *Organizational learning*).

Pobrojane teorije Janićijević (2011) je klasifikovao u 6 grupa prateći prethodno definisane kriterijume klasifikacije organizacionih promena (uzrok i cilj, sadržaj i karakter procesa promena), a potom ih objedinio u 5 perspektiva:

- Organizacioni razvoj,

- Organizaciona adaptacija,
- Organizaciona transformacija,
- Procesna perspektiva i
- Perspektiva organizacionog učenja.

Perspektiva organizacionog razvoja podrazumeva skup najrazvijenijih teorija u disciplini organizacionih promena koje u fokus stavljaju razvojne promene, odnosno promene koje su planirane i inicirane u okviru organizacije, te kontinuelne po svojoj prirodi. Postoje različite definicije organizacionog razvoja, a u osnovi svake se nalaze sledeći ključni elementi koji objašnjavaju organizacioni razvoj (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011):

- Organizacioni razvoj se temelji na znanjima nauke o ljudskom ponašanju,
- Ova perspektiva ima razvoj za svoj primarni cilj unapređenjem efikasnosti i zadovoljstva zainteresovanih strana,
- Organizacioni razvoj obuhvata promene svih komponenti organizacije, s primarnim fokusom na neformalne i dinamičke komponente,
- Organizacioni razvoj su planirane, odnosno svesno izazvane i vođene promene,
- Organizacioni razvoj čine kontinuelne promene, postepene, parcijalne i evolutivne promene,
- Najčešće primenjivane metode istraživanja su kvalitativne prirode.

Prema ovoj perspektivi, organizacione promene se izvode uz pomoć primenjene nauke o ljudskom ponašanju (Janićijević, 2011). Dulanović & Jaško (2009) naglašavaju važnost postojanja koordiniranog napora menadžmenta i zaposlenih u cilju realizacije promene razvojnog karaktera, koja ne nestaje kao rezultat odluke ili naredbe, već nastaje kao rezultat procesa koji se odvija u svim delovima sistema. Iz ovoga dalje proizilazi da kreator i predmet organizacionog razvoja može biti pojedinac, radna grupa, tim, odeljenje, služba, sektor i / ili direkcija u okviru organizacije (Dulanović & Jaško, 2009). Osnovna ograničenja organizacionog razvoja su prepoznata u kulturi i konsultantima od kojih se zahteva znanje o

organizaciji i posedovanje određenih veština u personalnim odnosima (Janićijević, 2011).

Perspektiva organizacione adaptacije se sastoji od niza teorija u čijoj osnovi leže kontinuelne promene organizacije koje su inicirane iz eksternog okruženja. Ova perspektiva ima za cilj adaptaciju organizacije ka okruženju, a obuhvata sledeće koncepte (Janićijević, 2011):

- Organizacione promene u uslovima neizvesnosti,
- Logički inkrementalizam,
- Promene kroz improvizaciju,
- Populaciona ekologija.

Organizacione promene u uslovima neizvesnosti potiču iz teorija odlučivanja u uslovima neizvesnosti koje predstavljaju antitezu normativnoj teoriji donošenja racionalnih odluka. Prema ovoj teoriji, organizacije se adaptiraju eksternom okruženju kroz inkrementalne i kontinuelne promene (Janićijević, 2011).

Logički inkrementalizam predstavlja koncept koji zagovara da se organizacione promene događaju kroz ciklus inkrementalnih aktivnosti menadžmenta, kojima se upravlja koristeći unutrašnju logiku menadžera (Janićijević, 2011).

Promene kroz improvizaciju podrazumevaju niz pojava koje su prisutne u svakodnevnim poslovnim aktivnostima, a dešavaju se usled sponatnog prilagođavanja zaposlenih promenama u okruženju (Janićijević, 2011).

Populaciona ekologija argumentuje da se promene mogu dešavati isključivo na nivou populacija, a ne na nivou pojedinačnih organizacija. Ova tvrdnja proizilazi iz misli da je inherentna inercija prouzrokovana nužnošću poštovanja internih procedura i rutina u njima (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Perspektiva organizacione transformacije se bavi diskontinuelnim promenama organizacije, bez obzira da li su nastale usled razvojnih potreba ili potrebom adaptiranja okruženju. Dulanović & Jaško (2009) su zapazili konvergenciju stavova autora o preciznoj definiciji organizacione transformacije, a u osnovi svake leže sledeći elementi (Dulanović & Jaško, 2009):

- Organizaciona transformacija je usmerena ka planiranoj promeni vizije organizacije i regulisanja rada,
- Podrazumeva promene koje pomažu organizaciji da stvori željeno buduće okruženje ili da mu se bolje prilagodi.

S aspekta adaptacije okruženju, u ovu perspektivu su svrstane (Janićijević, 2011):

- Strateške promene ili organizaciona transformacija,
- Propadanje,
- Smanjivanje i zaokret,
- Institucionalne promene.

Strateške promene predstavljaju organizacionu transformaciju kroz radikalne, revolucionarne i sveobuhvatne promene strategije i organizacije. Za razliku od razvojnih i inkrementalnih promena, strateške promene su kvantne prirode koje fundamentalno menjaju postojeći organizacioni okvir, odjednom i istovremeno. Ove promene uključuju i promene ponašanja i mišljenja zaposlenih, a nazivaju se i promene drugog reda (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Propadanje organizacije može biti izazvano unutrašnjim i spoljašnjim faktorima. Uzroci interne prirode, uglavnom, nastaju zbog nekompetentnog menadžmenta, nedovoljne finansijske kontrole, neadekvatnog operativnog upravljanja, slabo razvijenog marketinga, kao i visokih troškova. S druge strane, eksterni uzroci mogu dovesti do propadanja organizacije usled pritisaka konkurencije, promene tražnje, naglih promena cena, socijalnih, demografskih i tehnoloških promena. Propadanje organizacije se definiše kao smanjenje resursa organizacije usled slabljenja adaptacije okruženju, a

efekti se mogu odraziti na individualnom i organizacionom nivou. Propadanje vodi u krizu koja negativno rezultira na performanse organizacije (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Smanjivanje organizacije je vrsta planiranih organizacionih promena koje nastaju kao rezultat propadanja, a ogledaju se kroz smanjenje broja zaposlenih. Kratkoročni cilj smanjivanja organizacije se ogleda u smanjenju troškova i indirektnom povećanju profita. Dugoročno posmatrano, smanjivanje organizacije ima za cilj pojednostavljenje organizacione strukture, brže donošenje odluka, efektivniju komunikaciju, smanjenje birokratije i povećanje produktivnosti. Negativni efekti koji mogu biti prouzrokovani smanjivanjem organizacije su: odliv organizacionog znanja, narušavanje zdrave organizacione klime i kulture, pad morala i motivacije zaposlenih, gubitak poverenja u menadžment, pad lojalnosti i povećanje stresa (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Zaokret predstavlja harmoniju menadžerskih odluka i aktivnosti pomoću kojih se uvode promene koje imaju za cilj zaustavljanje procesa propadanja i revitalizaciju organizacije. Strategije zaokreta mogu biti interne i / ili eksterne (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Institucionalne promene su transformacione promene koje primarno nastaju u institucionalnom okruženju organizacija. Institucionalne promene su zasnovane na organizacionoj institucionalnoj teoriji koja argumentuje da strukturiranje i funkcionisanje organizacija u određenom sektoru determinišu institucije, a ne kriterijumi tehničke ili ekonomske racionalnosti i efikasnosti (Meyer & Rowan, 1977; Janićijević, 2015). Institucionalno okruženje organizacija čini sve entitete koji doprinose stvaranju određenih standarda, politika, normi, pravila i procedura. Prema ovoj teoriji, promene u institucionalnom okruženju nameću sektorima i organizacijama izmenu obrasca poslovanja, a nastaju samo ukoliko postoji interes zainteresovanih strana za realizaciju. Pored interesa, ključni elementi za realizaciju promena su i: reformska vrednosna orijentacija

zainteresovanih strana, količina moći za izvođenje promena i znanje za adekvatno upravljanje promenama (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Ukoliko posmatramo promene s aspekta razvoja, u ovoj perspektivi je smeštena grupa teorija (Janićijević, 2011):

- Životni ciklus organizacije

Teorije životnog ciklusa uključuju različite modele životnog ciklusa organizacije koji su nastali različitim posmatranjem faza životnog ciklusa. Prema konceptu Larija Grejnera, razvoj organizacije se odvija kroz smenjivanje perioda evolutivnih i revolutivnih perioda. Prema Grejneru, organizacije primenjuju i usavršavaju se kroz inkrementalne promene u periodu evolutivnih promena. Po nestanku potencijala za rast, organizacija doživljava određenu krizu koja podrazumeva uvođenje radikalnih promena, što implicira promenu poslovnog modela, te usvajanje novog modela, koji omogućava generisanje novih potencijala za dalji rast i razvoj organizacije. Otuda, teorija životnog ciklusa organizacije obuhvata inkrementalne i radikalne promene, a svrstava se u grupu diskontinuelnih promena (Boudreau & Robey, 1999; Janićijević, 2011). Teorija životnog ciklusa koju predlaže Adizes se zasniva na konceptu životnog ciklusa organizacije koji razlikuje deset faza podeljenih u dva stadijuma: a) stadijum rasta i razvoja i b) stadijum starenja. Prelazak iz faze u fazu životnog ciklusa organizacije podrazumeva sprovođenje odgovarajućih organizacionih promena koje imaju za cilj unapređenje strukturalnih, kulturalnih i procesnih perspektiva entiteta (Adizes, 1994; Dulanović & Jaško, 2009). Quinn & Cameron (1983) su predložili model koji se sastoji iz četiri faze koje uključuju: preduzetništvo, kolektivizam, formalizaciju i fazu kontrole uz elaboraciju strukture (Adizes et al., 2017). Nedavno razvijen model od autora Lester et al. (2003) uključuje faze postojanja, opstanka, zrelosti, obnavljanja i opadanja, fokusirajući se na fazu opadanja (Adizes et al., 2017).

Procesna perspektiva obuhvata kontinuelne i diskontuelne promene poslovnih procesa. Upravljanje ukupnim kvalitetom (eng. *Ukupno: quality management*) je povezano sa kontinuelnim promenama, dok reinženjering poslovnih procesa (eng. *business process reengineering*) podrazumeva diskontuelne promene poslovnih procesa.

- *Upravljanje ukupnim kvalitetom* predstavlja filozofiju, set principa, metoda i program promena koji se koriste u svrhu kontinuelnog unapređenja organizacije. Cilj ovih unapređenja se izvodi kroz inkrementalne promene unapređenjem kvaliteta proizvoda i usluga merenih prema potrebama i zahtevima krajnjih korisnika. Program promena u paradigmi ukupnog kvaliteta je zasnovan na širokoj participaciji zaposlenih (Janićijević, 2011).
- *Reinženjering poslovnih procesa* je zasnovan na teoriji radikalnih i revolucionarnih promena u okviru procesne perspektive organizacionih promena. Reinženjering podrazumeva fundamentalnu promenu u redizajnu i razumevanju poslovnih procesa u cilju postizanja dramatičnih unapređenja kvaliteta, troškova, brzine i usluga, odnosno performansi organizacije. Ova paradigma je okrenuta ka krajnjim korisnicima i njihovim zahtevima, iz čega proizilazi da reinženjering pripada grupi organizacione adaptacije (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011).

Perspektiva organizacionog učenja Sposobnost učenja ili znanje je postalo jedini održiv izvor konkurentske prednosti organizacija danas. Organizaciono učenje podrazumeva promene u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije u cilju sticanja određenih kompetencija organizacije za bolje prilagođavanje okruženju u kom posluje. Organizaciono učenje se može posmatrati i kao procesiranje informacija kojim se kreira, prikuplja, deli, memoriše i koristi znanje u organizaciji. Učenje ima dva osnovna oblika: učenje pre delovanja i učenje tokom delovanja i deli se u dve osnovne grupe: adaptivno učenje ili učenje u jednom krugu i generičko učenje ili učenje u dva kruga. Drugim rečima, organizaciono učenje predstavlja proces transformacije eksplicitnog u implicitno znanje i obrnuto. Posmatrajući fenomen sa aspekta promena, organizaciono učenje

je jedna specifična vrsta organizacionih promena koje ima eklektički karakter, imajući u vidu da obuhvata sve perspektive i vrste organizacionih promena. Janićijević (2006) je zaključio da svako učenje predstavlja promenu ali da svaka promena ne predstavlja nužno i učenje, što čini ovu perspektivu užim pojmom u odnosu na organizacione promene.

Turbulentno okruženje je omogućilo razvoj teorija složenosti, koje terminološki označavaju niz teorija, ideja i istraživačkih programa. Teorije složenosti potiču iz naučnih disciplina kao što su fizika, hemija, meteorologija i matematika (Burnes, 2005).

Teorija složenosti Akademici i menadžeri sve više prihvataju teorije složenosti kao način na koji razumeju organizacije i organizacione promene. Prema autorima Stacey, Griffin, & Shaw (2002), postoje tri ključne teorije složenosti:

- Teorija haosa (eng. *chaos theory*),
- Teorija neekonomičnih struktura (eng. *dissipative structures theory*),
- Teorija kompleksnih adaptivnih sistema (eng. *theory of complex adaptive systems*).

Teorija haosa se primarno bavi dinamičnim sistemima koji se konstantno transformišu na nepovratan, odnosno evolutivan način (Bechtold, 1997). Otuda, ova teorija negira mehaničke zakone i linearnu uzročnost, budući da posmatra sisteme kao nelinearne entitete, odnosno kao složene obrasce ponašanja. Pretpostavlja se da haos može pojačati male promene u okruženju, izazivajući nestabilnost koja je neophodna za transformaciju postojećeg modela ponašanja u novi, prikladniji obrazac. Sistemi mogu proći kroz faze nestabilnosti i dosegnuti do kritičnih tačaka na kojima se mogu samoorganizovati kako bi proizveli različitu strukturu ponašanja. Ove strukture višeg reda se nazivaju i neekonomične ili rasipne strukture (Stacey et al., 2002; Burnes, 2005). Teorija haosa je zasnovana na matematičkim modelima sistema koji se razvijaju na makro nivou (Stacey, 2003).

Teorija neekonomičnih struktura je veoma slična teoriji haosa. Zagovornici ove teorije smatraju da je tzv. neekonomična struktura polu-stabilna konfiguracija koja funkcioniše u skladu sa nelinearnom logikom. Neekonomična struktura može proći kroz stanje nestabilnosti i dostići kritične tačke na kojima se spontano samoorganizuju kako bi proizvela drugačiju strukturu ili ponašanje koje se ne mogu predvideti na osnovu prethodnog poznavanja stanja. Teorija je fokusirana na celokupan sistem ili populaciju, kao i teorija haosa (Burnes, 2005). Teorija neekonomičnih sistema je, takođe, zasnovana na matematičkim modelima sistema koji posmatraju celokupan sistem (Stacey, 2003).

Teorija kompleksnih adaptivnih sistema pokušava da razume ponašanje pojedinih elemenata sistema ili populacije. Složeni adaptivni sistemi se sastoje od velikog broja agenata, od kojih se svaki ponaša u skladu sa principima lokalnih interakcija koji, od svakog agenta, zahtevaju prilagodljivo ponašanje drugim agentima. Otuda, teorija kompleksnih adaptivnih sistema pokušava da modelira pojave koristeći pristup zasnovan na agentima. Drugim rečima, umesto formulisanja pravila na makro nivou, ova teorija nastoji da postavi pravila interakcije za pojedine entitete koji čine sistem, te iz takvog pristupa objašnjavaju ponašanje populacije ili sistema u celini (Burnes, 2005).

Posmatrajući različite klasifikacije teorija organizacionih promena, može se napraviti kratak istorijski pregled razvoja, kojim bi se pojednostavila sveukupna podela. Razvoj teorija organizacionih promena počinje '40-ih godina, pojavom rada Kurt Lewin-a (Lewin, 1951). Od '50-ih do ranih '80-ih godina, teorije planiranih promena su bile veoma dominantne u oblasti organizacionih promena, koje su proširene teorijama organizacionog razvoja. Međutim, pojavom naftnih šokova tokom '70-ih, naglog privrednog rasta Japana i ozbiljne ekonomske krize u zapadnim zemljama, bilo je više nego očigledno da su mnoge organizacije morale da se brzo transformišu kako bi opstale na tržištu (Burnes, 2004; Burnes, 2005). Zbog svoje relativno spore prirode, planirane promene su počele da dobijaju kritike u pogledu njihove prikladnosti i efikasnosti. Kritike su posebno bile upućene od "*zagovarača kulturne izvrsnosti*", "*postmodernista*" i "*procesualaca*" (Burnes, 2004). "*Zagovornici kulturne izvrsnosti*" su tvrdili da su zapadne

organizacije suviše birokratske, nefleksibilne i spore prilikom izvođenja promena. Umesto Lewin-ovog modela, pozivali su organizacije na usvajanje fleksibilne kulture koja promoviše inovacije i preduzetničku kulturu, te ohrabruje *bottom-up* proces, kooperativnost i kontinuirane promene. Isto tako, "zagovornici kulturne izvrsnosti" su isticali da je važno održavati i *top-down* proces koji bi omogućio brzu transformaciju. Za "postmoderniste", moć predstavlja centralnu karakteristiku organizacionih promena koja proizilazi iz društveno konstruisane prirode organizacionog života. Procesni pristup, koji se pojavio u '80-im godinama zagovara da su promene kontinuirane, nepredvidiva i suštinski politička pojava po svojoj prirodi. U isto vreme, istraživači su počeli da više obraćaju pažnju na dve nove perspektive promena: precizan model ravnoteže i model kontinuirane transformacije. Zagovornici ovih teorija tvrde da organizacije moraju razviti sposobnost da se kontinuirano menjaju na fundamentalan način, što je posebno značajno za sektore koji se brzo menjaju, kao što je sektor informacionih tehnologija. Pored upućenih kritika, autori Lewis (2000) i Stoltzfus et al. (2011) smatraju da planirane promene unutar organizacije predstavljaju i dalje ključ za ispunjenje operativnih strategija organizacije (Burnes, 2004a; Burnes, 2005).

Nedavno, mnoge pristalice kontinuirane transformacije su zasnovali svoje ideje na teorijama složenosti. Teorije složenosti su veoma mlada naučna disciplina, te kao takva i dalje ostala nerazvijena. Neki autori argumentuju da teorije složenosti objašnjavaju zašto organizacije pronalaze da su promene veoma teške i u značajnoj meri neuspešne (Burnes, 2004a; Burnes, 2005). S druge strane, Al-Haddad & Kotnour (2015) ističu da pravilno planiranje promena u osnovi podrazumeva usaglašavanje tipa promene sa odgovarajućim modelima kako bi se dobili efektivni rezultati promene.

Imajući to u vidu, u poglavlju 2.3. je dat hronološki pregled značajnijih modela organizacionih promena koji su nastajali pojavom novih vrsta promena ili pojavom određenih situacija koje su zahtevale razvoj mogućih rešenja na nastali problem.

2.3. Pregled modela upravljanja promenama

Za razliku od teorija organizacionih promena koje imaju deskriptivan karakter, modeli organizacionih promena imaju preskriptivan karakter, odnosno modeli nastoje da transformišu teorijski okvir u konkretne akcije kako bi se promene realizovale. Otuda, modeli organizacionih promena imaju praktičnu svrhu. Postojeći teorijski fond sadrži značajan broj osmišljenih modela koji korespondiraju odgovarajućim vrstama promena (Janićijević, 2011).

Razvoj modela je započeo delima Kurt Lewin-a (Lewin, 1951), koji je osmislio trostepeni model promena socijalnih sistema. Tokom svog rada, Lewin je uočio da se promene socijalnih normi i navike ljudi moraju menjati u tri osnovne faze (Burnes, 2004a; Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011):

- Odmrzavanje,
- Prelazak na novi nivo ili faza pokreta i
- Faza zamrzavanja.

Lewin je verovao da je stabilnost ljudskog ponašanja bila zasnovana na kvazistacioniranoj ravnoteži koja je podržana složenim poljem pokretačkih i uzdržanih sila. On je tvrdio da ta ravnoteža mora biti destabilizovana (odrmznuta) pre nego što se postojeće ponašanje može uspešno zameniti novim (Burnes, 2004a). Model je kritikovan pojavom kvalitativno novih vrsta promena, tokom '80-ih godina, koje ovaj model nije mogao da podrži (Burnes, 2004a; Janićijević, 2011). Na primer, neki autori su tvrdili da je Lewin-ov model jednostavan i mehanički orijentisan za organizacione promene koje su kontinuirane i otvorenog karaktera. Druga kritika na Lewin-ov rad se odnosi na primenu modela. Konkretno, neki autori su tvrdili da je model relevantan samo za inkrementalne i one promene koje nastaju u izolovanom okruženju, te da nije odgovarajući za radikalne i transformacione promene. Takođe, Lewin je kritikovan zbog zanemarivanja politike, uloge moći i konfliktno prirode većeg dela organizacionog života (Pettigrew, 1990; Kanter et al., 1992; Dunphy & Stace, 1993; Dawson, 1994; Burnes, 2004a).

Nekoliko autora je usvojilo inicijalnu postavku Lewin-ovog modela, koju su proširili za određene faze u nameri da ge učine što praktičnijim (Bamford & Forrester, 2003; Todnem, 2005).

Autori Lippitt et al. (1958) su predložili tzv. model planiranja, kao nastavak na Lewin-ov rad. Model planiranja uključuje ciklični proces koji zahteva kontinuirano poboljšanje procesa promene, a sastoji se od sedam konsekventnih faza:

- Istraživanje organizacione situacije,
- Dijagnostikovanje organizacione situacije,
- Planiranje aktivnosti promene,
- Realizacija promene,
- Stabilizacija promene,
- Evaluacija promene,
- Smanjivanje podrške agenata promene.

Nedostatak planskog modela osmišljenog od autora Lippitt et al. (1958) leži u isticanju uloge i odgovornosti agenata promene, umesto fokusiranja na samu evoluciju promene.

Autori Bullock & Batten (1985) su razvili model koji se, takođe, oslanja na Lewin-ov rad. Ovaj model se, kao i prethodni, odnosi na planirane promene, a opisuje neophodne faze za pomeranje situacije iz jednog oblika u drugi koje organizacija treba da primeni u cilju povećanja uspešnosti organizacionih promena (Bullock & Batten, 1985; Todnem, 2005). Model se sastoji iz četiri faze:

- Istraživanje,
- Planiranje,
- Delovanje,
- Integracija.

Burnes (2004) je prepoznao da ovaj model može imati primenu u različitim situacijama organizacionih promena. S druge strane, Cameron & Green (2015) vide ovaj model kao tehničko rešenje za tehničke probleme koji daje rezultate samo u

slučaju kada je problem izolovan, budući da su uočili da model nema očekivane efekte u slučajevima kada se organizacije suočavaju sa složenim i nejasnim promenama.

Nekoliko godina kasnije, Cummings & Huse (1989) su proizveli model, kao nadogradnju na Lewin-ov rad, koji se sastoji od osam faza:

- Identifikacija problema,
- Konsultacije sa stručnjacima iz oblasti nauka o ljudskom ponašanju,
- Prikupljanje podataka i preliminarna dijagnoza,
- Povratna informacija ključnom klijentu ili grupi,
- Zajednička dijagnoza problema,
- Zajedničko planiranje akcija,
- Implementacija,
- Prikupljanje podataka nakon implementacije.

Model je napravljen za planirane promene i predstavlja ciklični proces koji obuhvata zajedničke aktivnosti između članova organizacije i praktičara organizacionog razvoja, a uključuje višestruke korake koji se preklapaju i uzajamno dejstvuju u praksi. U ovom modelu su izražene faze prikupljanja podataka i dijagnoza pre akcionog planiranja, implementacije i procene rezultata nakon akcije.

Robertson et al. (1993) sugerišu tri ključna elementa za praksu kada su planirane organizacione promene u pitanju. Kao polaznu tačku u naporima za promene, agenti promena treba da se fokusiraju na sistematske promene u postavkama rada i na promenu individualnog ponašanja kao ključnog medijatora konačnog ishoda organizacionih promena. Budući da aktivnost intervencija utiče na delove radnog okruženja, osim onih koje su direktno promenjene intervencijom, praktičari moraju osigurati da su različite izmene u radu usklađene jedne s drugima, tako da se pošalju konzistentni signali članovima organizacije o novom ponašanju (Robertson et al., 1993, p. 629).

Beer et al. (1990) uvode model čija je primarna funkcija usklađivanje organizacionih zadataka. Drugim rečima, osnovni cilj ovog modela je reorganizacija uloga, odgovornosti i odnosa zaposlenih u rešavanju specifičnih poslovnih problema (Beer et al., 1990; Perić, 2018). Model uključuje šest koraka:

- Timsko dijagnostikovanje stanja za promenu,
- Razvijanje zajedničke vizije,
- Podržavanje konsenzusa za promene,
- Širenje revitalizacije ka svim odgovarajućim organizacionim jedinicama,
- Institucionalizacija revitalizacije kroz politike,
- Praćenje i prilagođavanje strategija.

Prema autorima Beer et al. (1990), model od šest koraka ima najefektivniju primenu u manjim organizacionim jedinicama, gde se zadaci mogu jednostavno odrediti i konsolidovati u cilju poboljšanja sveukupnih organizacionih performansi. Autori su mišljenja da ovaj model podstiče inkrementalne organizacione promene, te da omogućava individualno učenje i istovremeno utiče na smanjenje otpora prema promenama (Beer et al., 1990).

Judson (1991) uvodi model u kom ističe važnost barijera koje se mogu pojaviti u svakoj fazi promena. Takođe, u modelu razmatra i akcije koje vode ka minimiziranju nastalih ograničenja. Autor je pronašao da je otpor prema promenama najveća prepreka za uspešno izvođenje promena. Model koji je uveo Judson (1991) se sastoji iz pet faza:

- Analiza i planiranje promene,
- Komunikacija sa zainteresovanim stranama,
- Rad na prihvatanju novog ponašanja,
- Promena iz statusa quo ka željenom stanju,
- Konsolidovanje i institucionalizovanje promene.

Kanter et al. (1992) su razvili sveobuhvatan model, sa tzv. "deset zapovesti" za izvršenje organizacione promene. Model počinje analizom organizacione situacije,

razvojem vizije i plana, implementacijom promena uz uključenje lidera i konačno se završava komunikacijom i institucionalizacijom promene, odnosno:

- Analiza organizacije i njenih potreba za promenom,
- Stvaranje vizije i zajedničkog pravca,
- Odvajanje od prošlosti,
- Stvaranje osećaja hitnosti,
- Snažna podrška lidera,
- Postavka političkog sponzorstva,
- Izrada plana za implementaciju,
- Razvoj novih struktura,
- Otvorena komunikacija, uključivanje zaposlenih,
- Jačanje i institucionalizacija promene.

Autori u ovom modelu uzimaju u obzir unutrašnje i spoljne faktore koji mogu uticati na promenu i ključne procese. Takođe, naglašavaju važnost agenata promene, odnosno ljudi koji su odgovorni za formulaciju i implementaciju promene (Ford et al., 2008; Perić, 2018). Dunphy & Stace (1993) su istakli da je ovaj model veoma podržan od naučnika iz oblasti ljudskog ponašanja u Americi.

Kotter (1996) je predložio model za vođenje promena (eng. *Leading change model*), koji se sastoji iz osam faza. Kotter (1996) je promovisao svoj model kao holistički, naglašavajući da organizacije mogu da ga koriste kako bi izbegli neuspešnost, odnosno kako bi povećale mogućnost za uspešno izvršene organizacione promene. Faze u Kotter-ovom modelu su:

- Uspostavljanje osećaja hitnosti,
- Kreiranje vodeće koalicije koja može efektivno da podrži promenu,
- Razvijanje vizije i strategije,
- Obelodanjivanje vizije budućeg stanja svim zainteresovanim stranama u procesu,
- Primena promene,
- Planiranje kratkoročnog *win-win* pristupa,

- Konsolidovanje benefita,
- Kontinuirano institucionaliziranje promene.

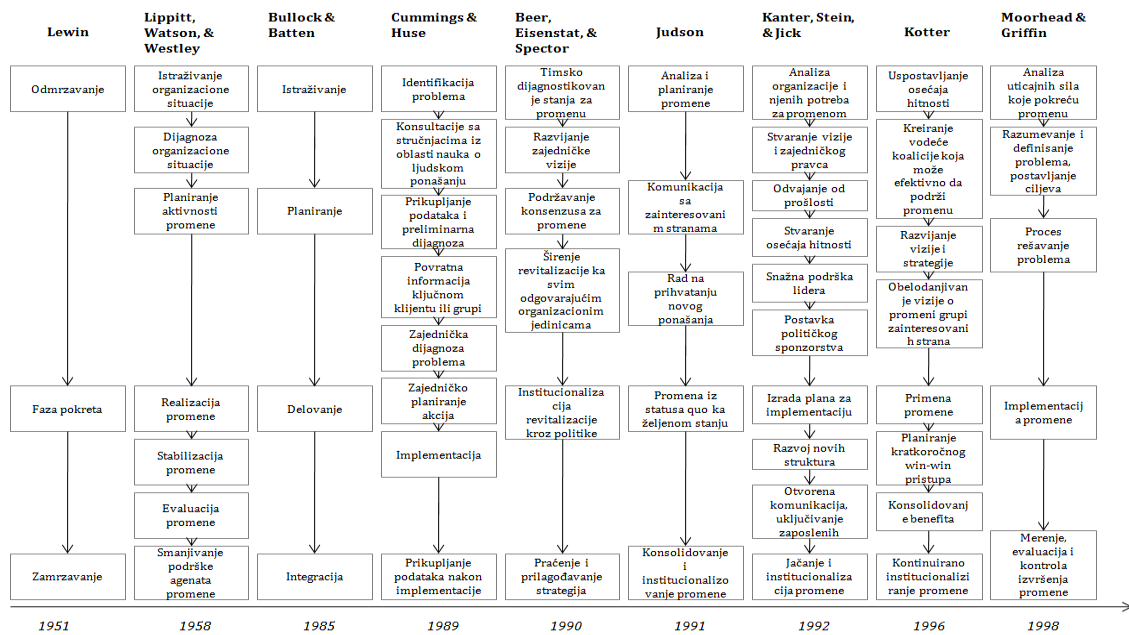
Neki autori smatraju da se Kotter-ovim modelom može prevazići nedostatak uspeha prilikom implementacije promene, imajući u vidu da je Kotter pronašao ključne zamke u koje lideri "*padaju*" tokom programa implementacije (Kotter, 1996; Al-Haddad & Kotnour, 2015). Međutim, Cameron & Green (2015) vide proces promene kao izazovan i veoma težak proces od početka do kraja. Otuda su kritikovali model od petog koraka, navodeći da faze izgledaju prilično jednostavne za uspešno okončanje procesa promene.

Moorhead & Griffin (1998) su predložili model koji je kreiran za situacije kontinuiranih promena. Model uzima u obzir činjenicu da promena nije netipičan fenomen u veoma dinamičnoj ekonomiji, te se prvi korak u modelu odnosi na analiziranje internih i eksternih sila koje pokreću promenu. Razumevanje i definisanje problema koristeći složenu dijagnostičku analizu predstavlja drugi korak u modelu, nakon kog sledi proces rešavanja problema. Po rešavanju problema sledi faza implementacije, praćenja, kontrole i evaluacije. Otuda, faze Moorhead & Griffin-og modela su (Moorhead & Griffin 1998; McKenna, 2000):

- Analiza uticajnih sila koje pokreću promenu,
- Razumevanje i definisanje problema, postavljanje ciljeva,
- Proces rešavanja problema,
- Implementacija promene,
- Merenje, evaluacija i kontrola izvršenja promene.

Moorhead & Griffin-ov model ističe posebne upravljačke prakse koje treba da budu uzete u obzir u svim fazama kako bi se promena uspešno realizovala (Moorhead & Griffin, 1998; Bălănescu, 2012).

Slika 2-1 omogućava uvid u modele koji su nastali od Lewin-a (1951) do Moorhead & Griffin-a (1998).



Slika 2-1: Modeli organizacionih promena - I deo

Iste godine, Conner (1998) je osmislio *Šta i Kako* model (eng. *What and How model*). Prema Conner-u (1998), promene se moraju posmatrati i rešavati kao složen sistem koji se sastoji iz višestrukih procesa, a mogu obuhvatati i kaos.

Conner (1998) je pretpostavljao da će budućnost poslovnog sveta biti ispunjena haosom. Model se sastoji iz pet faza:

- Prepoznavanje kada značajna promena utiče na ključne faktore uspeha,
- Identifikacija onih faktora koji zahtevaju izvesnu neutralizaciju,
- Utvrđivanje elemenata koji zahtevaju promenu,
- Formalizovanje odluke kako bi se nastavilo sa implementacijom promena,
- Implementacija promene do uspešne realizacije.

Šta i Kako model naglašava značaj snažnog liderstva koji treba da usmeri promene pružanjem celokupne vizije, strategije i odluka o individualnim zadacima u procesu promene (Conner, 1998; Perić, 2018).

Hamel (2000) je predložio model *pobune* (eng. *Insurrection model*) koji je zasnovao na argumentima neophodnosti stvaranja novih mogućnosti za organizacije koje

posluju u okruženju okarakterisanom nelinearnim i radikalnim promenama. Hamel (2000) argumentuje da su radikalne, nelinearne promene i inovacije, koje se primenjuju različito od konkurencije, neophodne za organizaciju da bi se održala uspešnost poslovanja i stekla konkurentna prednost (Perić, 2018). Hamelov model počinje od faze izrade snažnog plana, pisanja odgovarajućih politika, izgradnje tima, te implementacije i institucionalizacije promene unutar organizacije (Hamel, 2000; Al-Haddad & Kotnour, 2015). Konkretno, Hamelov model sadrži sledećih osam koraka:

- Izgradnja tačke gledišta,
- Pisanje manifesta,
- Stvaranje koalicije,
- Izbor ciljeva i momenata,
- Neutralisanje otpora kroz podršku ljudi,
- Pronalaženje tzv. prevodioca,
- Razvijanje *win* efekta,
- Izolovanje, filtriranje i integriranje promene.

Luecke (2003), s druge strane, naglašava značaj prepoznavanja potreba i urgentnosti za promene, te predlaže da promene treba posmatrati kao priliku, a ne kao pretnju. Luecke-ov model se sastoji iz sedam koraka, a uključuje: kolektivnu identifikaciju problema, pronalaženje odgovarajućeg rešenja, razvoj zajedničke vizije, definisanje uloge lidera, sprovođenje promena, praćenje i priprema strategije za sva moguća pitanja koja mogu nastati tokom procesa promena. Ovaj model stavlja u fokus interesovanja snažnu podršku liderstva i motivacije zaposlenih za usvajanje promene (Luecke, 2003; Al-Haddad & Kotnour, 2015). Koraci u modelu su preciznije izvedeni u nastavku teksta:

- Mobilizovanje energije i privrženosti kroz zajedničku identifikaciju poslovnih problema i njihovih mogućih rešenja,
- Razvoj zajedničke vizije kako organizovati i upravljati ka konkurentnosti,
- Identifikacija liderstva,
- Fokusiranje na rezultate, ne na aktivnosti,

- Započinjanje promene na periferiji, a zatim proširivanje na sve druge organizacione jedinice, bez jakog pritiska sa vrha,
- Uspostavljanje uspeha kroz politike, procedure i sisteme,
- Revidiranje i prilagođavanje strategije kao odgovor na nastale probleme.

Model velike trojke (eng. *Big three*) je predložila Kanter (2003), a izveden je od pet ključnih elemenata koje se odnose na složenost promena:

- a) Teško je izvesti promene,
- b) Postoje jasna ograničenja menadžerske akcije prilikom izvođenja promena,
- c) Pokušaji sprovođenja programskih, kontinuiranih promena kroz izolirane pojedinačne napore povećavaju verovatnoću neuspešnosti zbog efekata konteksta sistema,
- d) Potreba za promenama može otežati promene,
- e) Najbolji u novim praksama u jednom "carstvu", mogu pokazati ograničenja u drugom.

Model se odnosi na hitne, neplanirane promene koje nemaju dovoljno razvijenu teorijsku osnovu za uspešno upravljanje, te su otuda i modeli nedovoljno jasni za potpunu primenu u praksi. Za razliku od planiranih organizacionih promena, pristup upravljanju hitnim / spontanim promenama zagovara da brojni eksterni faktori ograničavaju sposobnost menadžmenta da kontrolišu, unapred definišu i pravilno planiraju aktivnosti za promenu.

Prema modelu velike trojke, postoje tri vrste promena, tri vrste pokreta i tri uloge u procesu promena. Oblici promene se odnose na promene u:

- Identitetu,
- Koordinaciji i,
- Procesu kontrole.

Model predlaže tri vrste kretanja koje se odnose na:

- Organizaciju i prošireno eksterno poslovno okruženje,

- Međusobno povezane komponente u organizaciji i,
- Zaposlene u okviru organizacije.

Na kraju, uloge u procesu promene razlikuju:

- Stratege promena,
- Izvršioce promena,
- Primaoce promena.

Autori naglašavaju da se uspešna promena može postići integrisanjem i angažovanjem svih komponenti prepoznatih u modelu. Drugim rečima, model velike trojke ilustruje ključne oblasti promena koje se moraju razumeti i uzeti u obzir kako bi se povećala verovatnoća uspeha organizacije (Kanter, 2003).

ADKAR model je razvijen od strane kompanije Prosci 2003. godine (Prosci, 2003; Đorđević Boljanović, 2018) sa primarnim ciljem da odgovori na pitanje: "*zašto su neke promene neuspešne, dok su druge uspešne?*" (Hiatt, 2006, p. 1). ADKAR model predstavlja okvir za razumevanje promene na individualnom nivou, a sastoji iz pet gradivnih blokova koji simultano moraju biti u sinergiji da bi se promena uspešno realizovala (Hiatt, 2006). Model čini sledećih pet elemenata:

- *Awareness* - Predstavlja razumevanje pojedinca o prirodi promene, odnosno sposobnost shvatanja potreba za promenom i rizika ukoliko se promena ne bi realizovala. Ovaj element uključuje i informaciju o eksternim i internim faktorima koji su uticali da se promena inicira (Hiatt, 2006).
- *Desire* - Podrazumeva volju pojedinca da podrži promenu, odnosno da se uključi u realizaciju. Utemeljenje volje za promenom je zasnovano na prirodi promene i motivima koji su jedinstveni za svakog pojedinca (Hiatt, 2006; Djordjević Boljanović, 2018).
- *Knowledge* - Predstavlja set informacija, edukacije i treninga koji je neophodan da odgovori na izazov: "*kako promeniti*", a uključuje potrebno znanje o ponašanju, veštinama, alatkama, procesima, sistemima,

tehnikama i neophodnim ulogama za sprovođenje promena u organizaciji (Hiatt, 2006).

- *Ability* - Podrazumeva transformaciju znanja u konkretne akcije, odnosno predstavlja sposobnost pojedinca da implementira promenu na zahtevanom nivou (Hiatt, 2006).
- *Reinforcement* - Predstavlja interne i eksterne faktore koji treba da održe snagu promene. Snaga da se održi promena je veoma značajan, a osigurava se ulaganjem određenih napora i primenom različitih metoda (Hiatt, 2006; Đorđević Boljanović, 2018).

Womack & Jones (2003) su zasnovali model na osnovu *Lean* filozofije koja zagovara eliminaciju bilo koje vrste otpada, uključujući i aktivnosti koje ne donose vrednost za poslovanje ili krajnjeg korisnika (Droste, 2007; Tornjanski et al., 2017). Drugim rečima, *lean* filozofija je fokusirana na proizvodnju onoga što je potrebno i kada je potrebno uz minimalnu količinu materijala, opreme, rada i prostora (Perić, 2018). Otuda, *lean* paradigma podrazumeva da sve aktivnosti daju vrednost i da su prilagodljive potrebama krajnjih korisnika. Womack & Jones (2003) sugerišu da se model promena zasnovan na *Lean* filozofiji okreće oko tri ključne oblasti: svrha, procesi i ljudi, a uključuje sledeće faze:

- Određivanje željene vrednosti od strane krajnjih korisnika,
- Identifikacija toka vrednosti za svaki proizvod i / ili uslugu koja dodaje vrednost,
- Pravljenje kontinuiranog protoka proizvoda i / ili usluga do krajnjih korisnika,
- Uvođenje *pull* akcija između svih koraka iz sledeće aktivnosti uzvodno,
- Ponavljanje procesa dok se ne postigne izvrsnost.

Chen, Yu, & Chang (2006) su razvili *ERA* model (eng. *Evaluation, re-evaluation, and action model*) promena koji se sastoji iz tri ključne faze:

- Ocena ukupnih performansi,

- Re-evaluacija sistemskog dizajna, menadžmenta i kulture,
- Akcija koja podrazumeva: razvoj strategije za promenu, razvoj i sprovođenje akcionog plana i obučavanje.

ERA model stavlja krajnjeg korisnika u fokus interesovanja, a autori tvrde da, u odnosu na druge modele, *ERA* model pruža detaljniju sliku o tome kako mikro procesi promena deluju u organizaciji (Chen et al., 2006; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Perić, 2018).

Al-Haddad & Kotnour (2015) su izdvojili još dva modela koja su postala predmet interesovanja mnogih praktičara i akademika tokom '90-ih godina: Six sigma i reinženjering poslovnih procesa.

Six sigma predstavlja projektno-zasnovan pristup upravljanju kvalitetom, čija je svrha unapređenje proizvoda, usluga i procesa u organizaciji, kontinuiranim smanjenjem defekta. Ujedno, *six sigma* je i poslovna strategija koja je orijentisana na unapređenje razumevanja potrošačevih zahteva, poslovnih sistema, produktivnosti i finansijskih performansi organizacije (Kwak & Anbari, 2006). *Six sigma* model promena se sastoji iz pet koraka:

- Definisanje,
- Merenje,
- Analiza,
- Unapređenje,
- Kontrola.

S druge strane, reinženjering poslovnih procesa se može definisati kao alatka za redizajn postojećih procesa u cilju postizanja radikalnih poboljšanja i inovacija u organizacionim procesima, koristeći određene elemente za merenje performansi kao što su: troškovi, kvalitet, usluga i brzina (Hammer & Champy, 1993; Al-Haddad & Kotnour, 2015). Ovaj model promena uključuje devet koraka:

- Identifikacija i izbor procesa za redizajn,
- Identifikacija mogućih rešenja za novi dizajn procesa,

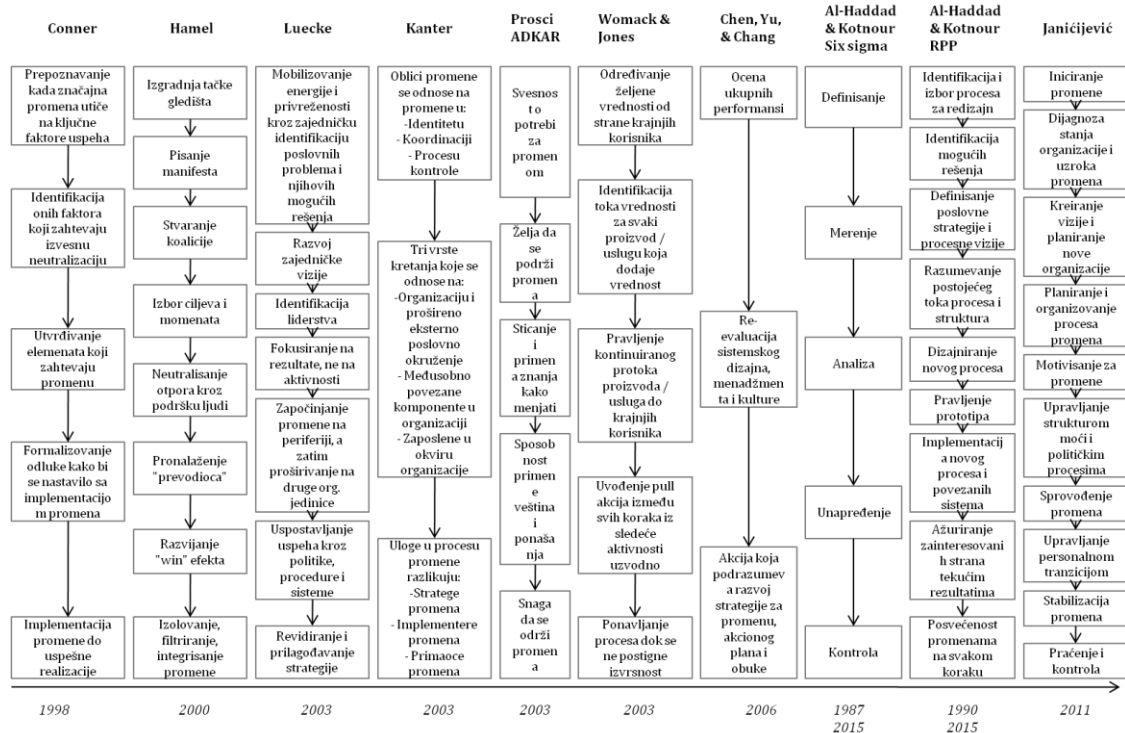
- Definisanje poslovne strategije i procesne vizije,
- Razumevanje postojećeg toka procesa i struktura,
- Dizajniranje novog procesa,
- Pravljenje prototipa novog procesa,
- Implementacija novog procesa i povezanih sistema,
- Ažuriranje zainteresovanih strana tekućim rezultatima,
- Posvećenost promenama na svakom koraku.

Janićijević (2011) predlaže model upravljanja organizacionim promenama koji je zasnovan na izučavanim teorijama i konceptima, kao i na dugogodišnjem praktičnom iskustvu u upravljanju organizacionim promenama. Model se sastoji iz deset faza (Janićijević, 2011):

- Iniciranje promene,
- Dijagnoza stanja organizacije i uzroka promena,
- Kreiranje vizije i planiranje nove organizacije,
- Planiranje i organizovanje procesa promena,
- Motivisanje za promene,
- Upravljanje strukturom moći i političkim procesima,
- Sprovođenje promena,
- Upravljanje personalnom tranzicijom,
- Stabilizacija promena kroz njihovo uključivanje u kulturu organizacije,
- Praćenje i kontrola organizacionih promena.

Janićijević (2011) ističe da su faze promena u predloženom modelu zapravo moduli jednog, u osnovi, modularnog procesa koji se mogu kombinovati i upotrebiti prema samoj prirodi ili vrsti promena.

Na Slici 2-2 je dat prikaz opisanih modela od Conner-a (1998) do Janićijevića (2011).



Slika 2-2: Modeli organizacionih promena - II deo

Različiti pristupi modeliranju organizacionih promena ne treba posmatrati kao suprotstavljene sisteme ideja, vizija ili dizajna pristupa organizacionim promenama, već se trebaju posmatrati kao sredstva pomoću kojih se može efektivnije upravljati promenama ili pomoću kojih se mogu rešiti određeni problemi prilikom upravljanja organizacionim promenama (Burnes, 2009). S druge strane, Burnes (2009) je u svojoj knjizi opisao pet elemenata koji imaju značajan uticaj na uspešnost promene, iako zagovornici novog pristupa upravljanja promenama odbacuju koncept univerzalno primenjenih pravila za promenu. Tih pet elemenata se odnose na organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, organizaciono učenje, ponašanje menadžmenta, moć i politiku u organizaciji.

Uzimajući sve u obzir, može se zaključiti da ne postoje dobri ili loši pristupi i modeli; postoje samo više ili manje adekvatni koji se mogu i trebaju prilagoditi prirodi promena uz odgovarajuću organizacionu strukturu, organizacionu kulturu koja podstiče promene i organizaciono učenje, kao i uz prilagođeno ponašanje

menadžmenta i adekvatnu primenu moći i politika u organizaciji (Janićijević, 2011).

2.4. Bekard i Harisov model – model za procenu spremnosti organizacije na promene

Bekard i Harisov model je matematički iskaz procesa promene (Passenheim, 2010) koji u osnovi objašnjava da do promene dolazi ukoliko je rezultat proizvoda između stepena nezadovoljstva postojećim stanjem sa statusom kvo (D), jasno određenom vizijom o željenom stanju (V) i precizno definisanim koracima za implementaciju (F) istovremeno veći od otpora prema promenama (R). Model ukazuje da izuzetno niska ili nulta vrednost bilo kog činioca uslovljava da otpor bude veći, te posledično minimizira mogućnost uspešne promene (CS). Prema Bekard & Harris-u (1977; 1987), varijable: nezadovoljstvo postojećim stanjem sa statusom kvo, vizija o promeni i definisani akcioni plan za promenu, ne kompenzuju jedna drugu, već se model zasniva na pretpostavci da, ako jedna varijabla ima niske ili vrednosti blizu nule, otpor prema promenama će biti veći, što rezultira u manju uspešnost očekivanog rezultata. S druge strane, ukoliko je proizvod vrednosti D, V i F veći od R, tada je očekivano da promena bude uspešna (Beckhard & Harris, 1977; 1987; Dulanović & Jaško, 2009; Passenheim, 2010; Cameron & Green, 2015).

Bekard i Harisov model se može smatrati značajnom prekretnicom za teoriju organizacionog razvoja zbog pomeranja u načinu razmišljanja i delovanja prelaskom iz Taylor-ove konzervativne "kontrolno-komandne" filozofije u paradigmu koja uključuje sve zaposlene u proces promene. Ovaj pristup smanjuje barijere između menadžera i zaposlenih u okviru organizacije, a predstavlja rezultat evolucije organizacionog dizajna tokom vremena (Beer & Walton, 1987). Young (2009) vidi Bekard i Harisov model kao sistemski pristup organizacionim promenama, dok Cameron & Green (2015) sugerišu da model može biti veoma koristan prilikom restrukturiranja organizacije.

2.4.1. Razvoj Bekard i Harisovog modela

Bekard i Harisov model je nastao početkom '60-ih godina. Inicijalni tvorac prve generacije modela je David Gleicher, čija je ideja prvi put objavljena u radu autora Beckhard (1975) u obliku jednačine. Dve godine kasnije, model je predstavljen u knjizi autora Beckhard & Harris (1977), u kojoj su se pozvali na rad Davida Gleicher-a. Prva generacija modela je prikazana u jednačini 1 (Beckhard, 1975; Beckhard & Harris, 1977; Dulanović & Jaško, 2009; Cady et al., 2014; Cameron & Green, 2015):

$$C=(ABD)>X \quad (1)$$

Gde:

- "C" predstavlja promenu,
- "A" se odnosi na stepen nezadovoljstva sa statusom kvo,
- "B" je jasno željeno stanje budućnosti,
- "D" definiše praktične korake ka željenom stanju,
- "X" predstavlja troškove promene u jednačini.

Pod troškovima se, u ovom modelu, podrazumevaju svi elementi koji utiču na promenu. Konkretno, ubrajaju se: akumulirani finansijski, psiho-socijalni, vremenski i drugi troškovi koji mogu biti proizvedeni direktno i / ili indirektno prilikom izvođenja promena (Dulanović & Jaško, 2009).

Deset godina kasnije, Beckhard & Harris (1987) su predstavili revidiran model, te troškove (C) zamenili otporom (R), dok su komponente A, B i D preformulisali u cilju bolje primene. Revidiran model od autora Beckhard & Harris (1987) predstavlja drugu generaciju modela.

Početakom '90-ih godina, Dannemiller & Jacobs (1992) su prepoznali jednačinu kao veoma korisnu, ali nedovoljno pristupačnom za punu primenu u praksi. Drugim rečima, autori su uvideli da model ima više deskriptivan karakter. U nameri da učine jednačinu pristupačnijom za primenu u praksi, koristili su tehniku za bolje pamćenje prilikom revidiranja modela. Otuda, revizija jednačine je podrazumevala postavku varijabli u okvir mnemotehnike, iz čega je proistekla treća generacija modela. Nedavno, Cady et al. (2014) su proširili model za varijablu koja predstavlja održivost, smatrajući tu komponentu neophodnom za izvođenje promena u današnjem poslovnom okruženju.

Ovaj rad se fokusira na Beckhard & Harris-ov model iz 1987. godine, koristeći poređane elemente prema trećoj generaciji modela.

2.4.2. Komponente Bekard i Harisovog modela

Bekard i Harisov model je izgrađen na tri privremene i opšte faze racionalnog planiranja organizacionih promena koje čine:

- Razumevanje aktuelnog stanja,
- Prepoznavanje budućeg stanja,
- Dizajniranje tranzicione faze.

Tranziciona faza ili faza pokreta se posmatra kao neuređena faza koja pomera organizaciju iz prividno stabilnog ekvilibrijuma u željeno stanje (Lewin, 1964); Beckhard & Harris, 1987; Balogun & Hope Hailey, 2008; Kempster et al., 2014). Bridges (1991) prepoznaje tranziciju kao neophodan element prilikom planiranja organizacionih promena, a u cilju mogućeg povećanja uspešnosti promena. Beckhard & Harris (1977) argumentuju da je faza tranzicije od ključnog značaja za konačan rezultat promene. Autori smatraju da se gotovo svaka velika promena može posmatrati kao tranzicija bez obzira na vrstu i sadržaj promene (Beckhard & Harris, 1977; Nadler, 1981). Beckhard & Harris (1977; 1987) pretpostavljaju da četiri elementa istovremeno moraju biti na "*svom mestu*" da bi se promena dogodila. Ta pretpostavka u osnovi predstavlja njihov model i dimenzije modela

koje se moraju uzeti u obzir, te bolje razumeti da bi se proizvela efektivna promena (Beckhard & Harris, 1987).

Bekard i Harisov model spaja sledeće komponente, kao što je prikazano u jednačini 2:

$$C=D*V*F>R \quad (2)$$

Gde:

- "C" predstavlja promenu,
- "D" se odnosi na stepen nezadovoljstva sa statusom kvo,
- "V" je ubedljiva vizija o željenom stanju,
- "F" definiše praktične korake ili akcioni plan za realizaciju promene,
- "R" čini otpor prema promenama.

Prva komponenta u Bekard i Harisovom modelu se odnosi na stepen nezadovoljstva postojećim stanjem sa statusom kvo. Ovaj faktor ilustruje nezadovoljstvo zaposlenih sa aktuelnom situacijom, a autori naglašavaju da zaposleni neće biti motivisani za promene ukoliko su zadovoljni stanjem u realnom vremenu. Visok nivo nezadovoljstva predstavlja značajan faktor koji doprinosi smanjenju nivoa otpora prema promenama (Beckhard & Harris, 1987). Slično ovoj pretpostavci, Ford & Ford (1994) smatraju da je nezadovoljstvo osnovni element za pokretanje promene (Eisenbach et al., 1999). Nezadovoljstvo postojećim stanjem sa statusom kvo u Bekard i Harisovom modelu je veoma slično sa fazom osećaja za hitnost u modelu Kotter-a (1996). Autori Kotter (1996) i Dervitsiotis (1998) sugerišu da je prisustvo nezadovoljstva sa statusom kvo jedna od komponenti koju treba pažljivo analizirati prilikom upravljanja promenama (Johnson, 2004). Autori Chiaburu & Baker (2006) su sprovedi istraživanje u SAD-u koje je imalo za cilj da ispita prednosti ERB (eng. *Extra role behaviour*) koncepta u odnosu na status kvo. Rezultati istraživanja su pokazali da faktori koji su vezani za

ličnost, uključujući: razmenu ideologije, interakcije između zaposlenih i izgradnju poverenja, zahtevaju tzv. *extra role behaviour* (ERB) kod zaposlenih, kako bi se izazvao status kvo, te pokrenula promena. Rezultati istraživanja su pokazali da je kontrola neposrednog rukovodioca važan prediktor za izazivanje statusa kvo stanja.

Druga komponenta u Bekard i Harisovom modelu upućuje na upečatljivu, zajedničku viziju u procesu promene. Vizija bi trebala da bude atraktivna, razumljiva, ciljana i adekvatno prenešena svim zainteresovanim stranama kako bi se proizveo efekat pozitivnog viđenja željenog stanja, odnosno kako bi postojala motivacija da se sve zainteresovane strane pomere iz aktuelnog stanja u novo stanje (Beckhard & Harris, 1987). Pearce & Ensley (2004) opisuju zajedničku viziju kao "*zajednički mentalni model budućeg stanja tima ili njegovih zadataka, koji obezbeđuje osnovu za akciju unutar tima*". Kouzes & Posner (1988) sugerišu da lideri promena treba da pruže adekvatnu viziju budućnosti, odnosno da je potrebno da se "*izbore*" sa sopstvenim nezadovoljstvom kako bi kreirali viziju budućnosti, odnosno pokrenuli promenu. Beckhard & Harris (1987) argumentuju da pozitivna vizija budućnosti smanjuje otpor prema promenama, te posledično povećava uspešnost programa organizacionih promena. Sličnog stava su i autori Kanter et al. (1992) koji smatraju da razvoj vizije i uključivanje zaposlenih u proces promene predstavljaju integralne elemente koji umanjuju otpor prema promenama. Kotter (1996) i Luecke (2003) su istakli stvaranje zajedničke vizije u svojim modelima, te ovu fazu okarakterisali kao ključnom za efektivno upravljanje promenama. Slično, McAdam (2003) smatra da je vizija ključan faktor u procesu izvođenja radikalnih promena. Dodatno, Haque et al. (2016) su nedavno sproveli istraživanje u Južnoj Kaliforniji i pronašli da vizija utiče na organizacioni rast kroz posredujuće efekte organizacione spremnosti za promenu.

Značaj vizije, kao generalne slike nove organizacije koja se želi izgraditi, je veoma važan ali često nedovoljno dobro shvaćen element upravljanja organizacionim promenama. Lideri i menadžeri često nemaju dovoljno izgrađen stepen svesti o značaju ovog elementa na sveukupan efekat promena. Vizija ima tri značajne funkcije u procesu organizacionih promena (Janićijević, 2011):

- objašnjavanje promena,
- motivisanje promena,
- koordiniranje i usmeravanje promena.

Da bi vizija bila efektivna za promene, više autora se složilo da ona treba imati svojstva (Janićijević, 2011):

- poželjnosti,
- izvodljivosti,
- fokusiranosti,
- fleksibilnosti,
- jednostavnosti za komuniciranje.

Nedovoljno kvalitetna vizija, nedostatak motivacije, nerazumevanje šta se želi postići promenama i strah predstavljaju ključne faktore neuspeha organizacionih promena (Janićijević, 2011).

Treća komponenta u Bekard i Harisovom modelu predstavlja prve praktične korake ili svrsishodne akcije kao početak procesa promena ka željenom budućem stanju. Dakle, ova komponenta predstavlja materijalizaciju vizije. Bekard i Haris smatraju da uključivanje zaposlenih u proces definisanja prvih koraka implicira efektivnije ostvarenje postavljene vizije. Drugim rečima, aktivno učestvovanje zaposlenih u dizajniranje akcija, omogućavanje zaposlenima da izraze sopstvene poglede na aktivnosti u planu, dinamiku promene, situaciju ili procese, može obezbediti viši stepen uspešnosti organizacionih promena kroz razvijanje pozitivnih osećanja kod zaposlenih (Beckhard & Harris, 1977, 1987). Prvi praktični koraci ili svrsishodne akcije u Bekard i Harisovom modelu je komponenta koja korespondira fazi planiranja u mnogim drugim modelima. Higgs & Dulewicz (2016) su objasnili značaj planiranja kroz formulaciju: "*Vizija bez akcije je samo san*" (Higgs & Dulewicz, 2016, p. 80). Planiranje organizacionih promena ima primarnu funkciju da objasni zaposlenima šta se od njih očekuje prilikom izvođenja promena. Osnovni elementi plana organizacionih promena obuhvataju (Janićijević, 2011):

- aktivnosti,
- redosled obavljanja aktivnosti,
- rok trajanja ili vreme,
- nosioce aktivnosti,
- resurse,
- parametre kontrole odvijanja procesa i uspešnosti promena.

Da bi plan bio efektivan, potrebno je da bude zasnovan na sledećim principima (Janićijević, 2011):

- relevantnost,
- specifičnost,
- integrisanost,
- fleksibilnost,
- efikasnost.

Sledeća komponenta u Bekard i Harisovom modelu se odnosi na otpor prema promenama. Mnogi autori su pronašli da je otpor prema promenama najveća prepreka za uspešnu realizaciju organizacionih promena (na primer: Post & Altman, 1994; Hamel, 2000; Washington & Hacker, 2005, Al-Haddad & Kotnour, 2015). Perren (1996) vidi otpor prema promenama kao prirodnu reakciju u organizaciji. Suprotno ovom stavu, Beer et al. (1990) smatraju da je otpor rezultat slabih *top-down* aktivnosti prilikom izvođenja promena. Prema autoru Trader-Leigh (2002), otpor se može očekivati u procesu organizacionih promena, a posebno se može očekivati u situacijama kada se grupe ili pojedinci osećaju ugroženim. Bovey & Hede (2001) su empirijski istraživali otpor prema promenama, posmatrajući individualni aspekt. Konkretno, autori su istraživali odnos između iracionalnih ideja, emocija i otpora prema promenama na 615 ispitanika u devet kompanija u Australiji koje su pretrpele značajne promene. Analiza rezultata je pokazala da su iracionalne ideje u pozitivnoj korelaciji sa biheviorialnom tendencijom za otporom prema promenama, kao i da iracionalne ideje i emocije objašnjavaju 44% otpora prema promenama. Ovi rezultati su

ekvivalentni nalazima autora Trader-Leigh (2002). Prema Trader-Leigh (2002), faktori koji podstiču otpor su u značajnoj meri povezani sa emocionalnim aspektima kao što su strah od gubitka sigurnosti, statusa ili profesionalne ekspertize. Slično su pronašli i autori Mabin et al. (2001), koji naglašavaju da su strah od nepoznatog i strah od gubitka kontrole / pozicije značajni faktori koji doprinose da otpor prema promenama bude izraženiji. S druge strane, nizak stepen tolerancije na promene može biti posmatran i kao strah od nemogućnosti razvoja novih znanja, veština i ponašanja koja su potrebna u novom radnom okruženju. Isto tako, zaposleni može razumeti da su promene neophodne, ali može biti emotivno hendikepiran da izvrši tranziciju ili promenu (Kotter & Schlesinger, 1989). Erwin & Garman (2010) su analizirali 18 članaka u kojima su objavljeni rezultati istraživanja u vezi sa otporom prema promenama. Analizirani članci uključuju različite vrste promena, delatnosti i veličine organizacija, kao i različite regione u kojima se organizacije nalaze, uključujući: Evropu, Australiju, Afriku i Severnu Ameriku. Analizirani radovi su se bavili ispitivanjem kognitivne, afektivne i bihevioralne dimenzije individualnog otpora prema promenama i uticaj individualnih aspekata na otpor prema promenama, obuhvatajući: individualne predispozicije ka otvorenosti i otporu na promene, individualno sagledavanje pretnji i koristi od promena, komunikaciju, razumevanje, učestvovanje, poverenje u menadžment, stil menadžera i prirodu odnosa sa agentima promene, kao moguće uticajne faktore pojedinaca na otpor prema promenama za koje su obezbedili sugestivna rešenja za praksu.

Posmatrajući otpor prema promenama na organizacionom nivou, organizaciona kultura ima snažno dejstvo na organizaciju i upravljanje, a značajno se izdvaja i uticaj na upravljanje organizacionim promenama (Janićijević, 2012). Janićijević (2011a; 2012) definiše organizacionu kulturu kao sistem pretpostavki, normi, vrednosti i stavova koji su razvijeni i usvojeni od članova organizacije kroz zajedničko iskustvo, a koje predstavlja osnovu za razumevanje sveta oko sebe i odrednicu za ponašanje u njemu. Organizacione promene, odnosno načini na koji se promene realizuju su u velikoj meri povezani sa zajedničkim pretpostavkama, stavovima i vrednostima menadžera i zaposlenih koji su ugrađeni u njihovim

programima tumačenja (Janićijević, 2012). Chatman & Jehn (1994) su prepoznali sedam osnovnih karakteristika na osnovu kojih se dalje diferenciraju kulture:

- inovativnost i sklonost ka riziku,
- orijentacija na detalje,
- orijentacija na rezultat,
- orijentacija na ljude,
- timska orijentacija,
- agilnost,
- stabilnost.

Posmatrajući ove karakteristike organizacionih kultura sa aspekta organizacionih promena, može se videti povezanost. Ukoliko, na primer, organizaciona kultura gaji vrednosti stabilnosti i konzervatizma, tada će članovi organizacije svaku promenu doživljavati kao štetnu na oba nivoa, organizacionom i individualnom. Takva kultura dalje rezultira u visok stepen otpora prema promenama sa niskim stepenom učešća članova organizacije prilikom izvođenja promena (Janićijević, 2012). Značajan teorijski fond ukazuje da je organizaciona kultura jedan od osnovnih uzročnika otpora prema promenama i ključna pretnja naporima organizacionih promena (Waddell & Sohal, 1998; Bate et al., 2000; Erwin & Garman, 2010; Latta, 2015). Paralelno sa tim, postoji premisa i o postojanju izraženog kauznog odnosa između organizacione kulture i performansi organizacije, s posebnim fokusom na ovaj kauzalni odnos u procesu iniciranja i implementacije organizacionih promena. Na primer, Anning-Dorson (2016) je pronašao da organizaciona kultura i liderstvo predstavljaju posredujuće faktore između inovativnih usluga i ostvarivanja konkurentnosti. Prema autoru Janićijević (2012a), organizaciona kultura ima uticaja i na strategiju u obe faze, prilikom formulisanja i prilikom realizacije strategije. Otuda, organizaciona kultura je značajan element koji je potrebno pažljivo studirati prilikom izvođenja organizacionih promena, s posebnim fokusom na aspekte koji mogu da izazovu ili izazivaju otpor prema promenama.

Fenomen usvajanja promene je prepoznao Luecke (2003), koji u svom modelu ističe snažnu podršku liderstva s jedne strane i motivaciju zaposlenih za usvajanje promene, s druge (Luecke, 2003; Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Konstrukt za evaluaciju uspešnosti promene se može razviti na osnovu predloženih varijabli iz pregleda postojeće literature i na osnovu nalaza iz dosadašnjih empirijskih istraživanja.

Konačno, proizvod D, V i F varijabli u Bekard i Harisovom modelu označava da, ako je jedna determinanta jednaka nuli ili blizu nule, rezultat promene će biti, takođe, nula ili blizu nule. Drugim rečima, ovaj ishod će rezultirati u značajno smanjenu mogućnost da se promena ostvari. Niske vrednosti varijabli D, V i F ne kompenzuju jedna drugu. Drugim rečima, prema modelu, da bi se promena dogodila sve determinante treba da imaju veće težine od R varijable (Beckhard & Harris 1987; Cameron & Green, 2015).

2.4.3. Pregled dosadašnjih primena Bekard i Harisovog modela u praksi

Postojeći teorijski fond na temu primene Bekard i Harisovog modela u praksi je u najvećoj meri zasnovan na kvalitativnim, ne kvantitativnim studijama.

Na primer, Cady et al. (2014) su predstavili uspešnu primenu modela na osnovu studije slučaja. Jedna studija se bavila uslugama informacionih tehnologija u Južnoj Africi, dok je druga demonstrirala razvoj poslovanja međunarodnog prodajnog lanca u Evropi. Autori su, pomoću obe studije, pokazali praktičnu vrednost modela koja je donela značajne rezultate kompanijama koje su uspešno primenile Bekard i Harisov model tokom procesa promena. Slično tome, Murphy (2016) je prikazao strategiju za prevazilaženje otpora prema promenama u školama na osnovu primera Bekard i Harisove jednačine.

Pored nedovoljno bogatog teorijskog fonda koji sadrži kvalitativne studije o primeni Bekard i Harisovog modela, Chavez (2011) je u doktorskoj disertaciji koristila kvantitativni pristup prilikom ispitivanja sklonosti menadžera za ostajanje u status quo, koristeći komponente Bekard i Harisovog modela kao

nezavisne varijable. Studija je obuhvatila 79 ispitanika iz 2 novinarske agencije sa sedištem u Americi, a analiza podataka je podrazumevala stavljanje varijabli u korelacioni odnos. Iako je istraživanje, u načelu, zasnovano na modelu promene koji predlažu Bekard i Haris, prilikom primene se nisu pratili principi koje model nalaže u svom matematičkom iskazu, već su uzete u obzir samo određene komponente za testiranje hipoteza.

Imajući u vidu dosadašnji pregled primena modela u praksi, lako je uočljivo da je postojeći teorijski fond na ovu temu veoma siromašan, nedovoljno istražen i bez empirijske potvrde, čime se otvara mogućnost za dalje istraživanje.

2.5. Predviđanje uspešnosti organizacionih promena

Predviđanje ishoda je fenomen koji se smatra značajnim elementom u istraživačkom kontekstu i praksi upravljanja organizacijama i organizacionim promenama. Posmatran iz ugla nauke, tradicionalno istraživačko shvatanje predviđanja podrazumeva napor da se precizno predvidi određeno ponašanje ili evolucija složenih pojava. Drugim rečima, predviđanje podrazumeva izvođenje pouzdanijih zaključaka o osnovnim zakonima prirode ili proučavanog fenomena (Sarewitz et al., 2000). S druge strane, predviđanje u praksi je fenomen čiji je konačni cilj omogućavanje izvesnije budućnosti kompanija pomoću različitih tehnika prognoziranja konkretnih pojava u organizaciji. Holistički posmatrano, predviđanje može imati potencijalnu vrednost kako za teoriju tako i za praksu. Međutim, iako se tokom proteklih nekoliko decenija došlo do značajnog napretka u prediktivnim metodama i konceptima modeliranja iz računarskih nauka, mašinskog učenja i statistike, njihova pojava je nedovoljno prepoznatljiva u postojećem teorijskom fondu u oblasti upravljanja organizacionim promenama i minimalno prihvaćena u praksi prilikom upravljanja promenama (Putka et al., 2017).

Pored nedovoljno prepoznatih prediktivnih metoda i koncepata u teoriji i praksi upravljanja organizacionim promenama, sama pojava predviđanja uspešnosti organizacionih promena je nedovoljno istražena i empirijski potvrđena u

postojećoj literaturi. Nekoliko autora se bavilo ovim fenomenom iz različitih perspektiva. Na primer, Burns & Stalker (1961) su ispitali kako organizacije prepoznaju i odgovaraju na uslove stabilnosti i promene. Autori su pronašli da organizacije sa birokratskim sistemom, hijerarhijskim lancem komandovanja i komunikacijom (eng. *mechanistic organizations*), nisu toliko podobne da se menjaju kao organske organizacije (eng. *organic organizations*) koje karakteriše horizontalna komunikacija, niska specijalizacija i decentralizacija moći. Slično su pronašli autori Waldersee et al. (2003), koji su sproveli istraživanje u 153 kompanije u kojima su implementirane sveobuhvatne promene. Rezultati istraživanja su pokazali da su mehanističke organizacije (eng. *mechanistic organizations*) bile uspešne u sprovođenju tehničko-strukturnih promena, ali manje uspešne kod bihevioralno-socijalnih promena, za razliku od organskih organizacija (eng. *organic organizations*), koje su bile podjednako uspešne u implementaciji tehničko-strukturnih i bihevioralno-socijalnih promena. Machin & Albion (2007) su posmatrali specifične strategije upravljanja promena, organizacionu klimu i posvećenost zaposlenih promenama kao prediktore za uspešnost promena u organizaciji. Rezultati istraživanja ovih autora su pokazali da organizacija može imati najviše koristi tokom perioda promena investiranjem u specifične strategije upravljanja promenom koje uključuju pružanje podrške zaposlenima koji su najviše pogođeni promenama, rešavanje briga zaposlenih tokom promene, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja prilikom izvođenja promene, konsultovanje zaposlenih oko samog procesa implementacije promene, obezbeđivanje adekvatnih treninga i omogućavanje daljeg razvoja zaposlenih. Pored ovih specifičnih strategija, autori sugerišu da organizacije mogu poboljšati uspešnost promena stvarajući pozitivnu radnu klimu među zaposlenima. Analiza prediktora koji utiču na uspešnost promena u organizaciji je, prema sprovedenom istraživanju autora Machin & Albion (2007), zasnovana na individualnom a ne na organizacionom nivou, što predstavlja jedan ograničavajući faktor ovog istraživanja. Slično, Weiner (2009) ukazuje da stručnjaci za upravljanje organizacionim promenama ističu značaj uspostavljanja organizacione spremnosti za promene i preporučuju različite strategije za takav poduhvat, imajući u vidu da je organizaciona spremnost jedna od važnih determinanti za uspešnost složenih

promena u organizaciji. Međutim, za razliku od individualne spremnosti za promene, područje organizacione spremnosti za promene je, takođe, vrlo ograničeno u postojećem teorijskom fondu i empirijskim studijama (Weiner, 2009). Bekard i Harisov model se svrstava u modele koji omogućavaju uvid u opštu ocenu spremnosti organizacije za promene (Beckhard & Harris, 1977; 1987; Dulanović & Jaško, 2009), ali je do sada, u kontekstu predviđanja konačnog ishoda organizacionih promena, ostao empirijski nepotvrđen.

3. OPERACIONALIZACIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Istraživački metod i istraživački instrument

Imajući u vidu nacrt naučne zamisli, istraživanje koje se sprovodi u ovom radu se klasifikuje u ne-eksperimentalna istraživanja. Posmatrajući fenomen sa aspekta vrsti varijabli, istraživanje u ovom radu se kategoriše u korelaciona istraživanja, čija je svrha da se ustanovi da li i u kojoj meri postoji povezanost dve ili više varijabli u cilju predviđanja istraživane pojave (Baumgartner et al., 2006).

Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim Bekard i Harisovim modelom kao ne-eksperimentalno istraživanje je, dakle, zasnovano na empirijskom istraživanju koje se ispituje koristeći primarne podatke. Podaci su prikupljeni metodom istraživanja tehnikom ispitivanja, pomoću ankete.

Anketa predstavlja tehniku posrednog prikupljanja podataka do kojih se dolazi samostalnim popunjavanjem anketnog lista ili upitnika od strane ispitanika (Mihailovic, 2012).

Za potrebe realizacije ovog istraživanja, a na osnovu pregledane literature (na primer: Bouckenooghe et al., 2009; Bovey & Hede, 2001; Cole et al., 2006; Haque et al., 2016; Holt et al., 2007; Jones et al., 2005; Oreg, 2003; Wu & Wu, 2016), dizajniran je on-line upitnik na srpskom (Prilog 1) i engleskom jeziku (Prilog 2) sa petostepenom skalom. Upitnik predstavlja istraživački instrument u ovom istraživačkom poduhvatu.

Upitnik (Prilozi 1 i 2) sadrži 43 pitanja koja su grupisana u osam klastera:

- Prvi klaster pitanja se odnosi na opšte podatke o ispitaniku:
 - pol,
 - godine života,
 - obrazovanje,
 - država u kojoj ispitanik živi,
 - položaj u organizaciji,

- godine ukupnog radnog iskustva i
 - godine radnog iskustva na aktuelnoj poziciji;
- Drugi set pitanja je formulisan da bi se dobile relevantne informacije o organizaciji u kojoj je ispitanik zaposlen ili čiji je vlasnik:
 - grana privrede kojoj firma pripada,
 - broj zaposlenih sa tri moguće opcije:
 - a) do 50,
 - b) od 50 do 250,
 - c) 250 i više;
- Treća grupa pitanja je koncipirana da bi se razumeo stepen uticaja internih i eksternih faktora na iniciranje organizacione promene, kao što su:
 - povećanje tržišnog učešća,
 - povećanje kvaliteta proizvoda i / ili usluga,
 - povećanje profitabilnosti,
 - optimizacija poslovnih procesa,
 - racionalizacija (ljudskih) resursa,
 - nezadovoljstvo klijenata / potrošača,
 - regulatorni zahtevi,
 - opšti zahtevi tržišta,
 - konkurencija;

Naredni delovi upitnika su dizajnirani sa ciljem da se dobije neophodno razumevanje konkretne organizacione promene ili promena, kao i razumevanje aktuelnog, budućeg i tranzicionog stanja na osnovu kojih su izgrađeni gradivni blokovi Bekard i Harisovog modela, odnosno:

- Četvrta grupa pitanja se odnosi na merenje stepena nezadovoljstva situacijom pre promene,
- Peti set pitanja uključuje set varijabli za ispitivanje otpora prema promenama,
- Šesta grupa pitanja obuhvata merenje jasnoće i snage vizije promene,

- Sedmi skup pitanja se odnosi na fazu implementacije, odnosno na stepen jasno predstavljenih prvih koraka koji treba da proizvedu željeno, tj. buduće stanje za predmetnu organizacionu promenu ili promene,
- Poslednja grupa pitanja podrazumeva procenu efektivnosti sprovedenih promena, odnosno meri se stepen uspešnosti realizovanih promena pomoću 12 varijabli.

Da bi se izbegli neoprezni odgovori u konačnom rezultatu istraživanja, upitnik sadrži jedno kontrolno pitanje. Svi konfliktni odgovori su eliminisani iz dalje analize podataka kako bi se dobili što pouzdaniji rezultati. Dodatno, za svako pitanje u on-line upitniku je postavljena validacija za obavezna pitanja. Validacija za obavezna polja je imala za cilj da ispitanik bude siguran u kompletnost odgovora u upitniku. Drugim rečima, upitnik ne može biti kompletiran ukoliko je ostalo bilo koje pitanje bez odgovora.

Pre početka istraživanja, upitnik je testiran slanjem na proveru volonterima (ukupno 10) iz različitih sektora. Po dobijanju povratnih informacija, upitnik je revidiran u cilju otklanjanja svih nejasnoća, nakon čega je započeta faza pilot istraživanja.

Prilikom koncipiranja pitanja u upitniku i tokom razvoja istraživanja, svi zahtevani logički i metodološki principi su ispunjeni (Saris & Gallhofer, 2014).

3.2. Prikupljanje podataka i uzorak istraživanja

Prikupljanje podataka se odvija u dve faze. Prva faza predstavlja pilot istraživanje koje se sprovodilo na teritoriji Srbije. Druga faza istraživanja podrazumeva nastavak istraživanja nakon završene pilot faze na dostupnom uzorku u razvijenim zemljama, zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Druga faza istraživanja se u ovom radu smatra glavnim istraživanjem.

Pilot istraživanje je imalo za cilj da preliminarno proveri pouzdanost Bekard i Harisovog modela kvantitativnim merenjem varijabli u modelu. Pilot istraživanje je sprovedeno na uzorku od 81 ispitanika. Ciljna grupa ispitanika u pilot istraživanju

su zaposleni ili vlasnici kompanija u različitim sektorima koji posluju na teritoriji Srbije, a koji su bili suočeni sa bilo kojom organizacionom promenom. Podaci za pilot istraživanje su prikupljeni pomoću internet upitnika, namenjenom za područje Srbije (Prilog 1).

Nakon završene pilot faze, istraživanje se proširilo na dostupnom uzorku u razvijenim zemljama, zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Ciljna grupa ispitanika u glavnom istraživanju (u daljem tekstu: istraživanje) su zaposleni ili vlasnici kompanija u različitim industrijskim granama koji su bili suočeni sa bilo kojom organizacionom promenom. Podaci za istraživanje su prikupljeni pomoću oba internet upitnika, tj. pomoću upitnika u kom su pitanja koncipirana na srpskom (Prilog 1) i engleskom jeziku (Prilog 2).

On-line upitnik je prosleđen na 1,000 potencijalnih učesnika, uz precizna uputstva za učešće u istraživačkom poduhvatu. Upitnik i uputstva su koncipirana na adekvatnom jeziku u zavisnosti od govornog područja, tj. svaki poziv za učešće uz odgovarajući upitnik je bio prilagođen potencijalnom učesniku u istraživanju. U cilju prikupljanja objektivnijih odgovora u toku istraživanja, učesnicima u anketi je naglašeno da se istraživanje koristi isključivo za akademske svrhe, te da se obavlja potpuno anonimno.

Na poziv za učešće u istraživanju se odazvalo 347 ispitanika. Drugim rečima, od ukupnog broja pozvanih potencijalnih ispitanika, 34.7% ispitanika je popunilo upitnik iz 37 zemalja. Ispitanici koji su učestvovali u istraživanju su zaposleni ili vlasnici kompanija iz ukupno 21 sektora. Potom, od ukupnog broja ljudi koji su učestvovali u istraživanju, dobijeni odgovori od 28 ispitanika su isključeni iz dalje analize zbog neadekvatnih odgovora, proisteklih iz ugrađenog kontrolnog pitanja u upitniku, što je rezultiralo da je konačan set prikupljenih podataka dalje analiziran na uzorku od 319 ispitanika.

3.3. Analiza podataka

Analiza podataka u ovom poglavlju opisuje postupak obrade podataka koji predstavlja pripremu podataka do stepena do kog će biti u mogućnosti da se provere hipoteze. Podaci se obrađuju tehničko-metodološkim postupcima i može se posmatrati kroz dva povezana zadatka: pripremanje podataka i obrada i iskazivanje prikupljenih podataka (Mihailovic, 2012).

Priprema podataka u ovom istraživačkom poduhvatu se sastoji iz tri ključna koraka:

1. Prvi korak u pripremi podataka podrazumeva klasifikaciju određenih podataka koji su preduslov za testiranje hipoteza, odnosno:
 - a) Grupisanje podataka zemalja iz kojih su ispitanici popunili upitnik po kriterijumu razvijenosti. Tako su sve zemlje klasifikovane koristeći izvor koji je objavio DPAD (2018), odnosno na:
 - razvijene zemlje,
 - zemlje u razvoju i
 - zemlje u tranziciji
 - b) Grupisanje pobrojanih organizacionih promena od strane ispitanika u sledeće klastere:
 - Organizaciona adaptacija
 - Organizacioni razvoj
 - Organizacione promene s aspekta sadržine
 - Organizacione promene s aspekta dubine
 - Organizacione promene u strukturi organizacije

- Promene u tehnologijama / poslovnim procesima
- Bihevioralne promene

Klasifikovanje pobrojanih promena od strane ispitanika se vrši po određenim kriterijumima, odnosno korišćenjem relevantnog izvora, prikazanih u Tabeli 3 - 1.

Tabela 3 - 1: Izvor i kriterijumi za klasifikaciju organizacionih promena

Klasifikovana promena	Izvor klasifikacije	Kriterijum za klasifikaciju
Organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Eksterni faktori u anketi za organizacionu adaptaciju • Interni faktori u anketi za organizacioni razvoj 	Ukoliko je prosečan broj eksternih / internih faktora jednak ili veći od 3.5, tada je konkretna promena klasifikovana u organizacionu adaptaciju ili organizacioni razvoj.

<p>Organizaciona promena posmatrana s aspekta sadržine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalne • Neformalne 	<p>Janićijević, (2011):</p> <table border="1" data-bbox="651 342 898 1088"> <tr> <td></td> <td>Formalne</td> <td>Neformalne</td> </tr> <tr> <td>Organizacioni dizajn</td> <td></td> <td>Ponašanje</td> </tr> <tr> <td>Poslovni procesi</td> <td>Interpersonalni procesi</td> <td></td> </tr> </table>		Formalne	Neformalne	Organizacioni dizajn		Ponašanje	Poslovni procesi	Interpersonalni procesi		<p>Ekspertsko mišljenje, brainstorming tehnika</p>
	Formalne	Neformalne									
Organizacioni dizajn		Ponašanje									
Poslovni procesi	Interpersonalni procesi										
<p>Organizacione promene prema karakteru procesa, posmatrane s aspekta dubine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inkrementalne • Radikalne 	<p>Janićijević, (2011):</p> <table border="1" data-bbox="632 1238 919 1832"> <tr> <td></td> <td>Kontinuelne</td> <td>Diskontinuelne</td> </tr> <tr> <td>Dubina</td> <td>Inkrementalne (I reda)</td> <td>Radikalne (II reda)</td> </tr> </table>		Kontinuelne	Diskontinuelne	Dubina	Inkrementalne (I reda)	Radikalne (II reda)	<p>Ekspertsko mišljenje, brainstorming tehnika</p>			
	Kontinuelne	Diskontinuelne									
Dubina	Inkrementalne (I reda)	Radikalne (II reda)									

<p>Promene u:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strukturi organizacije • tehnologijama / poslovnim procesima • bihevioralne promene 	<p>Dulanović & Jaško, (2009):</p> <table border="1" data-bbox="639 344 916 1532"> <tr> <td data-bbox="639 344 756 797">Strukturne promene</td> <td data-bbox="756 344 916 797">Principi struktuiranja, komunikacija i decentralizacija</td> </tr> <tr> <td data-bbox="639 797 756 1205">Tehnološke promene</td> <td data-bbox="756 797 916 1205">Tehnološki procesi, radni procesi i tehnika</td> </tr> <tr> <td data-bbox="639 1205 756 1532">Promene u ljudima</td> <td data-bbox="756 1205 916 1532">Znanja, ciljevi, očekivanja i ponašanje</td> </tr> </table>	Strukturne promene	Principi struktuiranja, komunikacija i decentralizacija	Tehnološke promene	Tehnološki procesi, radni procesi i tehnika	Promene u ljudima	Znanja, ciljevi, očekivanja i ponašanje	<p>Ekspertsko mišljenje, brainstorming tehnika</p>
Strukturne promene	Principi struktuiranja, komunikacija i decentralizacija							
Tehnološke promene	Tehnološki procesi, radni procesi i tehnika							
Promene u ljudima	Znanja, ciljevi, očekivanja i ponašanje							

Klasifikovane organizacione promene dobijene na osnovu ekspertskog mišljenja koristeći *brainstorming* tehniku su prikazane u Tabeli 3 - 2.

Tabela 3 - 2: Matrica klasifikovanih organizacionih promena na osnovu ekspertskeg mišljenja

Vrsta promene	Promena s aspekta sadrzine - formalne	Promena s aspekta sadrzine - neformalne	Promena s aspekta dubine - inkrementalne	Promena s aspekta dubine - radikalne	Promene u strukturi organizacije	Promene u tehnologijama / poslovnim procesima	Bihevioralne promene
Downsizing	Da	Da	-	-	Da	-	Da
Merdžer / Akvizicija	Da	Da	Ne	Da	Da	-	Da
Procesne promene	Da	Ne	Ne	Da	-	Da	-
Promena kompetencija / kadrova	-	Da	-	-	Ne	-	Da
Promena organizacione kulture	-	Da	Ne	Da	-	Ne	Da
Promena organizacione strukture	Da	Ne	-	Da	Da	-	-
Promena poslovne strategije	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da
Promena poslovnog modela	Da	Da	Ne	Da	Da	-	-

Promena rukovodstva	-	Da	-	-	Ne	Ne	Da
Promena tehnologija	Da	-	-	-	Ne	Da	-
Promena vlasništva	-	Da	-	-	Ne	Ne	Da
Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada	Da	Ne	Da	-	-	Da	Ne
Promene proizvoda / usluga	-	-	Da	Ne	Ne	-	Ne
Restrukturiranje	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	-
Širenje poslovanja	-	Ne	Da	Ne	Da	-	-

Klasifikovanje je rađeno koristeći matricu na osnovu kriterijuma koji su određeni po pregledu literature, a dati su u Tabelama 3-1 i 3-2 uz ekspertsku pomoć, dodatno. Klasifikovanje je zadržalo delimične nedostatke, imajući u vidu da osnov za klasifikaciju leži u subjektivnom pristupu. S druge strane, po dostupnim podacima i metodama, izabrani način klasifikacije predstavlja najmanje pogrešan pristup, budući da ispitanici nisu imali dovoljno znanja o klasifikaciji organizacionih promena. Dodatno, rizik od subjektivne procene je smanjen, uzimajući u obzir da su promene klasifikovane automatski po ključu, dok je subjektivna ocena zadržana u interpretaciji tog ključa na osnovu Tabela 3-1 i 3-2.

2. Drugi korak u pripremi podataka se odnosi na definisanje varijabli u softverskom rešenju SPSS i njihovu logičku i tehničku kontrolu. Cilj ovih kontrola je da se izvrši selekcija odgovarajućih podataka kako bi se formirala odgovarajuća datoteka za dalju obradu podataka.

3. Poslednji korak u pripremi podataka podrazumeva rešavanje određenih izazova u datoteci u cilju postavljanja adekvatne osnove za testiranje hipoteza, odnosno:

- a) Kontrolna varijabla u upitniku - Da bi se dobili tačni podaci za dalju analizu, neophodno je da se varijabla postavi inverzno. Za tu svrhu je korišćena opcija u SPSS softverskom rešenju: *Transform - recode into different variables*, gde je postavljena nova vrednost skale sa inverznim vrednostima u odnosu na upitnik.
- b) Normalizovanje varijabli u modelu, za čiju svrhu je upotrebljena formula:

$$a_{ij}^* = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (3)$$

- c) Kvantitativna interpretacija Bekard i Harisovog modela koji iskazuje da do promene (CS varijable) dolazi ukoliko je rezultat proizvoda između D, V i F varijabli u modelu istovremeno veći od varijabli koje mere otpor prema promenama (R varijable). Konkretno, za adekvatno testiranje hipoteza, kvantifikacija konceptualnog Bekard i Harisovog modela je urađena pomoću funkcija u SPSS-u *Transform - Compute variables*, po postupku:
- Izračunat proizvod srednjih vrednosti D, V i F varijabli;
 - Proizvod srednjih vrednosti D, V i F varijabli podeljen sa 3;
 - Izračunata srednja vrednost R varijabli (varijable koje mere otpor prema promenama);
 - Izračunata srednja vrednost CS varijabli (varijable koje mere uspešnost promene);

- Sinteza modela koji čini razliku između srednje vrednosti proizvoda D, V i F varijabli i srednje vrednosti R varijabli.

Nakon pripreme podataka, pristupa se analizi podataka koristeći SPSS softversko rešenje. Analiza podataka glavnog istraživanja se odvija u tri ključne faze.

1. Prva faza analize podataka podrazumeva analizu osnovnih podataka pomoću deskriptivne statistike i frekvencija. Opisnom statističkom analizom se dobija pregled opsega vrednosti promenljivih, njihove srednje vrednosti i standardno odstupanje. Deskriptivna statistika obrađuje sledeće promenljive u istraživanju:

- godine života ispitanika;
- ukupan broj godina radnog staža;
- broj godina radnog staža na aktuelnom radnom mestu.

Frekvencije se koriste za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja kategorijskih promenljivih. U ovom istraživačkom poduhvatu, učestalost vrednosti se analizira za sledeći set varijabli:

- pol ispitanika,
- obrazovanje ispitanika,
- zemlja u kojoj ispitanik živi ili boravi,
- podela zemalja po razvijenosti,
- radno mesto ispitanika,
- grana privrede kojoj firma pripada,
- veličina firme,
- vrste promena,

- ukupan broj promena i
- prosečne vrednosti internih i eksternih faktora koji su uticali na konkretnu organizacionu promenu.

2. Druga faza obuhvata proveru:

- pouzdanosti skale i
- testove normalne raspodele.

Za proveru pouzdanosti merne skale se koristi Cronbach's Alpha test (George & Mallery, 2003). Normalna raspodela se proverava pomoću nekoliko testova: Kolmogorov-Smirnov test, Shapiro-Wilk test, QQ dijagram, kao i testovi asimetrije raspodele (eng. *skewness*) i spljoštenosti raspodele (eng. *kurtosis*) u opisnoj statističkoj izvedbi. Iako se u velikim uzorcima ($N > 200$) testovi za izračunavanje asimetrije i spljoštenosti smatraju previše osetljivim (Tabachnik & Fideli, 2007), u ovom istraživanju će se test normalne raspodele izračunati pomoću asimetrije i spljoštenosti uz adekvatno predstavljanje rezultata koje podrazumeva uzimanje u obzir osetljivost rezultata zbog uzorka $N > 200$.

3. Završna faza analize podataka podrazumeva testiranje hipoteza koristeći:

- frekvencije,
- t-Test,
- korelaciona analiza,
- regresiona analiza.

Prednosti t-Testa (Clason & Dormody, 1994) su upotrebljene kako bi se odredile statistički značajne razlike između dve grupe ispitanika prilikom poređenja srednjih vrednosti neprekidnih promenljivih. Konkretno, u disertaciji se porede razlike između grupe ispitanika:

- ocena organizacione promene je uspešna prema jednačini $D*V*F-R \geq 0$ i
- ocena organizacione promene je neuspešna prema jednačini $D*V*F-R < 0$.

Imajući u vidu da se ocena uspešnosti merila na skali od 1 do 5, kriterijum za procenu uspešnosti organizacione promene su ocene ≥ 3.5 posmatrane na varijabli koja predstavlja srednju vrednost svih 12 promenljivih pomoću kojih se ocenjivala uspešnost organizacione promene. S druge strane, neuspešnom promenom se smatraju vrednosti < 3.5 na istoj varijabli. Kriterijum za određivanje uspešnosti organizacione promene je određen na sledeći način: Prosečne vrednosti na skali od 1 do 5 su konvertovane u procenat. Kao rezultat toga, vrednosti koje čine od 70% do 100% se smatraju uspešnom promenom, dok se vrednosti niže od 70% smatraju neuspešnom promenom. Drugim rečima, prosečna vrednost varijabli koja je veća ili jednaka 3.5 se smatra uspešnom promenom, dok se vrednosti niže od 3.5 smatraju neuspešnom promenom. Klasifikacija se vodila logikom da su dobijene srednje vrednosti varijable iznad ocene 3 (neutralna vrednost po korišćenoj Likertovoj skali). Nedostatak ovog pristupa se ogleda u relativno proizvoljnoj proceni praga uspešnosti promene.

Dalje, korelaciona analiza se koristi u svrhu procene jačine veza između odgovarajućih elemenata u modelu, koristeći Pirsonov (eng. *Pearson*) korelacioni koeficijent (Krishnaswamy et al., 2006). Konačno, da bi se statistički predvideo konačan ishod promene, koristi se linearna regresiona analiza na osnovu metodoloških smernica datih od autora Saunders et al. (2011).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Prikaz rezultata izvedenih iz opisne statističke analize podataka

Prva faza analize podataka podrazumeva analizu osnovnih podataka pomoću deskriptivne statistike i frekvencija.

Opisni statistički pokazatelji opsega vrednosti promenljivih, srednje vrednosti i standardno odstupanje promenljivih za varijable: godine života, ukupan broj radnog staža i broj godina radnog staža na aktuelnom radnom mestu su dati u Tabeli 4 - 3.

Tabela 4 - 3: Opisni statistički pokazatelji starosti i radnog staža ispitanika

Starost i godine radnog staža učesnika	N	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Godine života	319	20.0	66.0	37.188	10.8176
Ukupan broj godina radnog staža	319	.0	42.0	11.320	10.4110
Broj godina radnog staža na aktuelnom radnom mestu	319	.0	40.0	7.270	8.5239
Ukupno:	319				

Prikazani rezultati u Tabeli 4 - 3 obezbeđuju sažete informacije o datim varijablama. Na osnovu 319 validnih odgovora, opseg starosti ispitanika je od 20 do 66 godina, dok je prosečna starost ispitanika 37.188 godina. Standardno odstupanje od prosečnog broja godina iznosi 10.8176 godina. Ukupan broj godina radnog staža učesnika u anketi ima raspon od 0 (do 1 godine) do 42 godine. Srednja vrednost iznosi 11.320 godina, sa standardnim odstupanjem od prosečnog broja ukupnog radnog staža 10.4110 godina. Ispitanici su na aktuelnom radnom mestu od 0 (do 1 godine) do 40 godina, dok je prosečan broj godina na aktuelnom radnom mestu 7.270 godina. Standardno odstupanje od prosečnog broja godina na aktuelnom radnom mestu je 8.5239 godina.

Naredna tabela, Tabela 4 - 4, obezbeđuje uvid u strukturu ispitanika po polu.

Tabela 4 - 4: Pregled strukture ispitanika po polu

Pol	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Muški	169	53.0	53.0	53.0
Ženski	150	47.0	47.0	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

U ovom istraživačkom poduhvatu je učestvovalo ukupno 319 ispitanika sa validno popunjenim upitnicima, od čega je 169 ispitanika muškog pola, odnosno 53%. S druge strane, upitnik je popunilo 150 ispitanika ženskog pola, sa učešćem od 47%.

U Tabeli 4 - 5 su predstavljeni podaci o strukturi ispitanika posmatrani sa aspekta nivoa obrazovanja.

Tabela 4 - 5: Pregled strukture ispitanika po nivou obrazovanja

Najviši nivo obrazovanja	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Fakultet - doktorske studije	21	6.6	6.6	6.6
Fakultet - magistarske studije	8	2.5	2.5	9.1
Fakultet - master / specijalističke studije	96	30.1	30.1	39.2
Fakultet - osnovne akademske studije	85	26.6	26.6	65.8
Srednja škola	60	18.8	18.8	84.6
Viša škola	49	15.4	15.4	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Na osnovu prikupljenih odgovora, najviše ispitanika ima završen fakultet - master ili specijalističke studije (F=96) sa udelom od 30.1% u ukupnom broju ispitanika, nakon čega sledi grupa ispitanika koji imaju fakultet - osnovne akademske studije (F=85), odnosno 26.6%. Srednju školu ima 60 ispitanika, tj. 18.8%, dok višu školu ima 49 ispitanika (15.4%). Učestalost ispitanika koji imaju završen fakultet -

doktorske studije je 21, odnosno 6.6%, dok fakultet - magistarske studije ima završeno svega 8 ispitanika, čineći 2.5% ispitanika u ukupnom uzorku.

Tabela 4 - 6 prikazuje učestalost i procenat ispitanika po zemlji u kojoj ispitanik živi ili boravi.

Tabela 4 - 6: Učestalost i procenat ispitanika po zemlji boravka

Zemlja	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Australija	2	.6	.6	.6
Belgija	1	.3	.3	.9
Bosna i Hercegovina	8	2.5	2.5	3.4
Bugarska	3	.9	.9	4.4
Česka	1	.3	.3	4.7
Čile	1	.3	.3	5.0
Crna Gora	20	6.3	6.3	11.3
Danska	3	.9	.9	12.2
Egipat	1	.3	.3	12.5
Engleska	9	2.8	2.8	15.4
Filipini	1	.3	.3	15.7
Finska	1	.3	.3	16.0
Francuska	5	1.6	1.6	17.6
Grčka	12	3.8	3.8	21.3
Holandija	11	3.4	3.4	24.8
Hrvatska	14	4.4	4.4	29.2
Indija	10	3.1	3.1	32.3
Južna Koreja	1	.3	.3	32.6
Kanada	1	.3	.3	32.9
Kenija	1	.3	.3	33.2
Kina	6	1.9	1.9	35.1
Mađarska	2	.6	.6	35.7
Makedonija	6	1.9	1.9	37.6
Malezija	1	.3	.3	37.9
Nemačka	7	2.2	2.2	40.1
Poljska	2	.6	.6	40.8
Portugalija	1	.3	.3	41.1

Rumunija	1	.3	.3	41.4
Singapur	4	1.3	1.3	42.6
Španija	3	.9	.9	43.6
Srbija	163	51.1	51.1	94.7
Šri Lanka	1	.3	.3	95.0
Švedska	3	.9	.9	95.9
Turska	3	.9	.9	96.9
Ujedinjeni Arapski Emirati	3	.9	.9	97.8
SAD	6	1.9	1.9	99.7
Vijetnam	1	.3	.3	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

U istraživanju su učestvovali ispitanici iz ukupno 37 zemalja. Najveći procenat ispitanika (51.1%) potiče iz Srbije. Preostalih 48.9% čine ispitanici iz ostalih 36 zemalja prikazanih na listi. Jaz, koji je očigledan u broju i procentualnom iznosu ispitanika iz Srbije u odnosu na učesnike iz drugih zemlja, ukazuje da je uzorak najviše bio dostupan u Srbiji.

U Tabeli 4 - 7 su prikazani grupisani podaci po kriterijumu razvijenosti zemalja uz učestalost i udeo ispitanika izraženih u procentima za svaku kategoriju.

Tabela 4 - 7: Učestalost i procenat ispitanika po zemljama grupisanim po kriterijumu razvijenosti

Podela zemalja po razvijenosti	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Razvijena zemlja	74	23.2	23.2	23.2
Zemlja u razvoju	48	15.0	15.0	38.2
Zemlja u tranziciji	197	61.8	61.8	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Imajući u vidu prikazane rezultate u Tabeli 4 - 7, ispitanici iz zemalja u tranziciji čine najveći procenat učesnika u anketi (61.8%). Drugi po udelu čine ispitanici iz razvijenih zemalja, 23.2%. Najmanji procenat ispitanika dolazi iz zemalja u razvoju, 15%.

Učestalost i procenat ispitanika posmatrani sa aspekta zaposlenja, odnosno aktuelnog radnog mesta je prikazan u Tabeli 4 - 8.

Tabela 4 - 8: Učestalost i procenat ispitanika posmatrani s aspekta aktuelnog radnog mesta

Radno mesto	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Mlađi saradnik / Savetnik / Službenik	8	2.5	2.5	2.5
Prvolinijski menadžment	30	9.4	9.4	11.9
Saradnik / Savetnik / Službenik	74	23.2	23.2	35.1
Srednji menadžment	50	15.7	15.7	50.8
Stručni saradnik / Savetnik / Službenik	106	33.2	33.2	84.0
Top menadžment	25	7.8	7.8	91.8
Vlasnik	17	5.3	5.3	97.2
Volonter	9	2.8	2.8	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Uvidom u dobijene rezultate istraživanja, 33.2% ispitanika je na poziciji stručnog saradnika / savetnika / službenika. Učestalost učesnika koji su na radnom mestu saradnika / savetnika / službenika je 74, odnosno 23.2%. Srednji menadžment učestvuje sa 15.7%, nakon čega sledi grupa ispitanika koji su na poziciji prvolinijskog menadžmenta sa udelom od 9.4% u ukupnom uzorku. Top menadžment učestvuje sa 7.8%, dok udeo vlasnika iznosi 5.3%. Poslednje dve grupe po učestalosti čine volonteri (2.8%) i mlađi saradnici / savetnici / službenici sa učešćem od 2.5%.

U narednoj tabeli (Tabela 4 - 9) je dat pregled učestalosti i procentualnog iznosa ispitanika posmatrani sa aspekta grane privrede kojoj firma pripada.

Tabela 4 - 9: Učestalost i procenat ispitanika posmatrani sa aspekta privredne grane kojoj firma pripada

Privredne grane	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Advokatura	2	.6	.6	.6
Bankarstvo i osiguranje	75	23.5	23.5	24.1
Energetika	6	1.9	1.9	26.0
Građevinska industrija	8	2.5	2.5	28.5
Hemijska, farmacija, gume i nemetali	10	3.1	3.1	31.7
Informacione tehnologije	43	13.5	13.5	45.1
Komunalna delatnost	4	1.3	1.3	46.4
Konsultantske usluge	11	3.4	3.4	49.8
Kreativna industrija	11	3.4	3.4	53.3
Metalska i elektro industrija	2	.6	.6	53.9
Neprofitne organizacije	5	1.6	1.6	55.5
Poljoprivreda	18	5.6	5.6	61.1
Prehrambreno-proizvodna industrija	38	11.9	11.9	73.0
Prosveta	35	11.0	11.0	84.0
Saobraćaj	9	2.8	2.8	86.8
Sport	2	.6	.6	87.5
Tekstil i koža	3	.9	.9	88.4
Transport	2	.6	.6	89.0
Trgovina	11	3.4	3.4	92.5
Turizam i ugostiteljstvo	13	4.1	4.1	96.6
Zdravstvo	11	3.4	3.4	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

U ovom istraživačkom poduhvatu učestvovali su ispitanici iz 21 privredne grane. Najviše učesnika pripada finansijskom sektoru (23.5%) i sektoru informacionih tehnologija (13.5%). Učesnici iz prehrambreno-proizvodne industrije i prosvete imaju približno jednako učešće u procentualnom iznosu, tj. prehrambreno-proizvodna industrija ima udeo od 11.9%, dok prosveta čini 11%. Gore navedena

četiri sektora čine ukupno 59.9% u ukupnom istraživačkom projektu, dok udeo od 40.1% čine ispitanici iz preostalih sedamnaest privrednih grana.

Učestalost i udeo ispitanika izražen u procentima posmatran sa aspekta veličine firme je prikazan u Tabeli 4 - 10. Veličina firme u ovom istraživanju je posmatrana sa aspekta broja zaposlenih.

Tabela 4 - 10: Učestalost i udeo ispitanika izražen u procentima posmatran sa aspekta veličine firme

Veličina firme po broju zaposlenih	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Do 50	103	32.3	32.3	32.3
Od 51 do 250	62	19.4	19.4	51.7
251 i više	154	48.3	48.3	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Na osnovu dobijenih rezultata, najveći procenat ispitanika pripada velikim firmama (48.3%), dok je najmanji procenat ispitanika zaposlen u firmama srednje veličine (19.4%). Učesnici u anketi iz malih firmi imaju učešće od 32.3% u ovom istraživačkom projektu.

Naredni set prikazanih rezultata se odnosi na istraživane vrste promena. Konkretno, u tabelarnom prikazu je analizirana učestalost i procenat svake promene ponaosob.

U Tabeli 4 - 11 su predstavljeni sažeti podaci o tome koliko je ispitanika prepoznalo da je promena tehnologije bila predmet organizacione promene.

Tabela 4 - 11: Promena tehnologije - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena tehnologije	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	133	41.7	41.7	41.7
Ne	186	58.3	58.3	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Promena tehnologije je bila predmet organizacione promene koju je prepoznalo 133 ispitanika, odnosno 41.7% od ukupnog broja učesnika u anketi.

Tabela 4 - 12 prikazuje podatke o broju i procentu učesnika u istraživanju koji su prepoznali promenu poslovnog modela kao predmet organizacione promene.

Tabela 4 - 12: Promena poslovnog modela - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena poslovnog modela	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	80	25.1	25.1	25.1
Ne	239	74.9	74.9	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Promena poslovnog modela je bila predmet organizacione promene koju je prepoznalo 25.1% ispitanika.

Tabela 4 - 13 prikazuje podatke o broju i procentu učesnika u istraživanju koji su prepoznali promenu organizacione strukture kao predmet organizacione promene.

Tabela 4 - 13: Promena organizacione strukture - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena organizacione strukture	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	78	24.5	24.5	24.5
Ne	241	75.5	75.5	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Na osnovu dobijenih odgovora, promena organizacione strukture je bila predmet organizacione promene koju je prepoznalo 24.5% ispitanika.

Tabela 4 - 14 prikazuje podatke o broju i procentu učesnika u istraživanju koji su prepoznali promenu vlasništva kao predmet organizacione promene.

Tabela 4 - 14: Promena vlasništva - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena vlasništva	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	25	7.8	7.8	7.8
Ne	294	92.2	92.2	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Uzimajući u obzir prikazane rezultate, promena vlasničke strukture je bila predmet organizacione promene koju je prepoznalo 7.8% ispitanika.

U Tabeli 4 - 15 su predstavljeni podaci o broju i procentu učesnika u istraživanju koji su prepoznali promenu rukovodstva kao predmet organizacione promene.

Tabela 4 - 15: Promena rukovodstva - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena rukovodstva	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	90	28.2	28.2	28.2
Ne	229	71.8	71.8	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Promena rukovodstva je bila predmet organizacione promene koju je prepoznalo 28.2% ispitanika.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 16, su prikazani podaci o učestalosti i procentu ispitanika koji su prepoznali promenu kompetencija / kadrova kao organizacionu promenu.

Tabela 4 - 16: Promena kompetencija / kadrova - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena kompetencija / kadrova	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	47	14.7	14.7	14.7
Ne	272	85.3	85.3	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Promena kompetencija / kadrova je označena kao predmet organizacione promene kod 14.7% učesnika u anketi.

Tabela 4 - 17 omogućava uvid u osnovne podatke o frekventnosti i procentualnom iznosu učesnika u istraživanju koji su naveli procesne promene kao organizacione promene.

Tabela 4 - 17: Procesne promene - učestalost i udeo izražen u procentima

Procesne promene	Učestalost	Procentat	Validni procentat	Kumulativni procentat
Da	74	23.2	23.2	23.2
Ne	245	76.8	76.8	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Procesne promene su bile predmet organizacionih promena koje su prepoznate kod 23.2% učesnika u istraživanju.

Učestalost i udeo ispitanika izražen u procentima posmatran sa stanovišta promene proizvoda / usluga kao organizacione promene je dat u Tabeli 4 - 18.

Tabela 4 - 18: Promena proizvoda / usluga - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena proizvoda / usluga	Učestalost	Procentat	Validni procentat	Kumulativni procentat
Da	39	12.2	12.2	12.2
Ne	280	87.8	87.8	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Uvidom u rezultate istraživanja, 12.2% ispitanika je prepoznalo promenu proizvoda / usluga kao organizacionu promenu.

U Tabeli 4 - 19 je dat uvid u broj i procentat učesnika u istraživanju posmatran iz ugla promene poslovnih strategija kao vrste organizacione promene.

Tabela 4 - 19: Promena poslovne strategije - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena poslovne strategije	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	53	16.6	16.6	16.6
Ne	266	83.4	83.4	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Promena poslovne strategije je bila predmet organizacione promena koju je označilo 16.6% učesnika u istraživanju.

Naredna tabela, Tabela 4 - 20, prikazuje učestalost i procenat učesnika u istraživanju koji su prepoznali organizacionu kulturu kao organizacionu promenu.

Tabela 4 - 20: Promena organizacione kulture - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena organizacione kulture	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	17	5.3	5.3	5.3
Ne	302	94.7	94.7	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja, 5.3% ispitanika je selektovalo promenu organizacione kulture kao organizacionu promenu, odnosno 17 učesnika (N=17).

Tabela 4 - 21 prikazuje podatke o organizacionoj promeni - restrukturiranje.

Tabela 4 - 21: Restrukturiranje - učestalost i udeo izražen u procentima

Restrukturiranje	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	7	2.2	2.2	2.2
Ne	312	97.8	97.8	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Restrukturiranje je bilo predmet organizacione promene u firmama koje je prepoznalo 2.2% učesnika u anketi.

U Tabeli 4 - 22 je dat uvid u broj i procenat učesnika u istraživanju posmatran iz ugla *downsizing-a* kao jedne od vrsta organizacionih promena.

Tabela 4 - 22: *Downsizing* - učestalost i udeo izražen u procentima

<i>Downsizing</i>	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	25	7.8	7.8	7.8
Ne	294	92.2	92.2	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Downsizing je označena vrsta organizacione promene kod 7.8% učesnika u istraživanju, što je u apsolutnom iznosu N=25.

Tabela 4 - 23 prikazuje frekventnost i procenat ispitanika koji su analizirali merdžer / akviziciju kao organizacionu promenu u sprovedenoj anketi.

Tabela 4 - 23: Merdžer / Akvizicija - učestalost i udeo izražen u procentima

Merdžer / Akvizicija	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	14	4.4	4.4	4.4
Ne	305	95.6	95.6	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Uvidom u rezultate istraživanja, 4.4% učesnika u istraživanju je prepoznalo merdžer / akviziciju kao organizacionu promenu.

Naredna tabela, Tabela 4 - 24, predstavlja učestalost i učešće ispitanika u istraživanju posmatran iz ugla širenja poslovanja kao vrste organizacione promene.

Tabela 4 - 24: Širenje poslovanja - učestalost i udeo izražen u procentima

Širenje poslovanja	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	29	9.1	9.1	9.1
Ne	290	90.9	90.9	100.0

Ukupno:	319	100.0	100.0
----------------	-----	-------	-------

Vrsta organizacione promene - širenje poslovanja je prepoznata kod 9.1% učesnika u ovom istraživačkom poduhvatu.

Poslednja analizirana organizaciona promena je promena pristupa / metoda / tehnika / operativnih procedura rada. U Tabeli 4 - 25 je dat prikaz frekventnosti i udela ispitanika izraženih u procentima za predmetnu organizacionu promenu.

Tabela 4 - 25: Promena pristupa / metoda / tehnika / operativnih procedura rada - učestalost i udeo izražen u procentima

Promena pristupa / metoda / tehnika / operativnih procedura rada	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	154	48.3	48.3	48.3
Ne	165	51.7	51.7	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Promenu pristupa / metoda / tehnika / operativnih procedura rada je prepoznalo 154 učesnika čineći 48.3% u ukupnom procentu istraživanih organizacionih promena.

Ukoliko analiziramo procenat svake organizacione promene, vidno se ističu dve promene: promena tehnologija (41.7%) i promena pristupa / metoda / tehnika / operativnih procedura rada (48.3%). Najmanji procenat organizacionih promena u istraživanju se odnosi na: merdžer / akvizicija (4.4%) i restrukturiranje (2.2%).

Pored vrsta organizacionih promena, u ovom istraživanju je analiziran i ukupan broj organizacionih promena koje su se istovremeno odvijale u organizacijama. U Tabeli 4 - 26 je dat pregled učestalosti i procentualnog udela ispitanika po ukupnom broju organizacionih promena.

Tabela 4 - 26: Ukupan broj organizacionih promena koje su se istovremeno odvijale u organizaciji - učestalost i udeo izražen u procentima

Ukupan broj organizacionih promena koje su se odvijale istovremeno u organizaciji	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	123	38.6	38.6	38.6
2	68	21.3	21.3	59.9
3	39	12.2	12.2	72.1
4	29	9.1	9.1	81.2
5	27	8.5	8.5	89.7
6	15	4.7	4.7	94.4
7	6	1.9	1.9	96.2
8	6	1.9	1.9	98.1
9	2	.6	.6	98.7
10	4	1.3	1.3	100.0
Ukupno:	319	100.0	100.0	

Uvidom u dobijene rezultate, jedna promena je zastupljena u organizacijama koju je navelo 38.6% ispitanika. Preostali udeo od 61.4% čine učesnici u čijim organizacijama se odvijalo istovremeno više od jedne promene. Ukoliko grupišemo broj promena i posmatramo njihovu učestalost, 72.1% čini grupa promena u rasponu od 1 do 3 promene. Međutim, kako broj istovremenih promena usložnjava proces implementacije, udeo od 27.9% ne treba zanemarivati, imajući u vidu da obuhvata ukupan broj istovremenih promena od 4 do 10.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 27, je dat pregled opisnih statističkih pokazatelja za varijable prosečnih vrednosti eksternih i internih faktora koje su učesnici u anketi ocenjivali na Likertovoj skali po stepenu intenziteta uticaja na navedene organizacione promene.

Tabela 4 - 27: Opisni statistički pokazatelji za varijable prosečnih vrednosti eksternih i internih faktora koji su uticali na konkretnu organizacionu promenu

	Eksterni faktori - prosečna vrednost	Interni faktori - prosečna vrednost
--	---	--

Broj promena	Validnih	865	865
	Nedostajućih	0	0
Srednja vrednost		2.939	3.4468
Standardno odstupanje		.9255	.92127
Minimum		1.0	1.0
Maksimum		4.8	5.0

Ukupan broj organizacionih promena je 865. Upitnik je koncipiran tako da se intenzitet uticaja eksternih i internih faktora ocenjivao na skali od 1 do 5. Na osnovu dobijenih rezultata, srednja vrednost uprosečenih eksternih faktora iznosi 2.939, sa standardnim odstupanjem od 0.9255. S druge strane, srednja vrednost prosečnih vrednosti internih faktora je veća u odnosu na srednju vrednost eksternih faktora koja iznosi 3.4468. Standardno odstupanje od srednje vrednosti uprosečenih internih faktora je 0.92127.

4.2. Prikaz rezultata pouzdanosti skale i testa normalne raspodele

Druga faza analize podataka podrazumeva proveru pouzdanosti skale i test normalne raspodele. Cronbach's Alpha test (George & Mallery, 2003) se koristi za proveru pouzdanosti merne skale.

S druge strane, normalna raspodela se proverava pomoću sledećih testova:

- Testovi asimetrije raspodele (eng. skewness) i spljoštenosti raspodele (eng. kurtosis) u opisnoj statističkoj analizi.
- Kolmogorov-Smirnov test i Shapiro-Wilk test,
- QQ dijagram

Testovi asimetrije i spljoštenosti raspodele se smatraju veoma osetljivim na velikim uzorcima ($N > 200$) prema Tabachnik & Fideli (2007), te će se ova tvrdnja uzeti u obzir prilikom iskazivanja dobijenih rezultata.

U Tabeli 4 - 28 su predstavljeni rezultati testa pouzdanosti skale za set varijabli koje čine sastavni deo Bekard i Harisovog modela u ovom istraživačkom poduhvatu. Konstrukt je sačinjen od 25 varijabli.

Tabela 4 - 28: Rezultat unutrašnje saglasnosti skale za set varijabli u Bekard i Harisovom modelu

Varijable u Bekard i Harisovom modelu	Kronbahov alfa koeficijent	Broj varijabli u konstrukt
D - Stepen nezadovoljstva sa statusom kvo	.820	3
V - Ubedljiva vizija o željenom stanju	.802	3
F - Praktični koraci / akcioni plan za realizaciju promene	.795	3
R - Otpor prema promenama	.844	4
CS - Uspešnost promene	.794	12

Konstrukt od 25 varijabli je raspoređen po komponentama na sledeći način:

- D - Stepen nezadovoljstva sa statusom kvo: 3 varijable
- V - Ubedljiva vizija o željenom stanju: 3 varijable
- F - Praktični koraci / akcioni plan za realizaciju promene: 3 varijable
- R - Otpor prema promenama: 4 varijable
- CS - Uspešnost promene: 12 varijabli

Ukupna unutrašnja konzistentnost skale za N=25 ima vrednost od $\alpha=0.815$. Kronbahov koeficijent alfa pokazuje veoma dobru pouzdanost i unutrašnju saglasnost skale za dati uzorak. Zaključak je donešen imajući u vidu tumačenje interpretacije Kronbahovog koeficijenta alfa koji ukazuje da vrednost >0.9 označava odličnu konzistentnost, >0.8 - dobru unutrašnju saglasnost skale, >0.7 - prihvatljivu usaglašenost, >0.6 - diskutabilnu pouzdanost, >0.5 - slabu unutrašnju saglasnost i <0.5 - neprihvatljivu konzistentnost (George & Mallery, 2003, p. 231). Konkretnije, vrednosti dobijenih koeficijenata za svaku komponentu Bekard i Harisovog modela, može se zaključiti da tri komponente, tj. D, V i R imaju unutrašnju konzistentnost >0.8 , dok preostale dve, tj. F i CS imaju prihvatljivu konzistentnost >0.7 sa vrednostima koji naginju ka dobroj unutrašnjoj usaglašenosti.

Normalna raspodela je proverena pomoću testova čiji rezultati su prikazani u daljem tekstu. Konkretno, u Tabeli 4 - 29 su predstavljeni rezultati testa normalne raspodele koristeći asimetriju i spljoštenost raspodele za varijablu koja meri uspešnost promena (Srednja vrednost CS).

Tabela 4 - 29: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za varijablu koja meri uspešnost organizacionih promena

		Statistika	Standardna greška	
Srednja vrednost CS	Srednja vrednost	3.0580	.05125	
	Interval poverenja za srednju vrednost od 95%	Donja granica Gornja granica	2.9572 3.1588	
	Medijana	3.1667		
	Varijansa	.838		
	Standardno odstupanje	.91530		
	Minimum	1.08		
	Maksimum	5.00		
	Opseg	3.92		
	Interkvartilni opseg	1.50		
	Asimetrija	-.080	.137	
	Spljoštenost	-.939	.272	

Vrednost statistike za merenje asimetrije (eng. *Skewness*) za promenljivu koja meri uspešnost promene iznosi -0.080 sa standardnom greškom od 0.137. Vrednost statistike za merenje spljoštenosti raspodele (eng. *Kurtosis*) je -0.939 i standardna devijacija je 0.272 za istu varijablu.

Da bi se uradila procena normalnosti raspodele, dobijene vrednosti je potrebno standardizovati (eng. *ZSkewness*, *ZKurtosis*). Standardizovana asimetrija i standardizovana spljoštenost se dobijaju kao količnik statistike i standardne greške, odnosno standardizovane vrednosti iznose $ZSkewness = -0.58$ i $ZKurtosis = 3.45$ za promenljivu *Srednja vrednost CS*. Statistički pokazatelji ukazuju da raspodela nije normalna za promenljivu koja meri uspešnost organizacionih promena, odakle sledi da $H_0: X \sim N(\mu, \sigma)$ se odbacuje, što je sasvim uobičajena pojava za veće uzorke.

Pored provere normalne raspodele koristeći testove asimetrije i spljoštenosti, u cilju provere normalne raspodele izvedene su analize Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa za neprekidnu promenljivu *Srednja vrednost CS*, čiji su rezultati prikazani i u Tabeli 4 - 30.

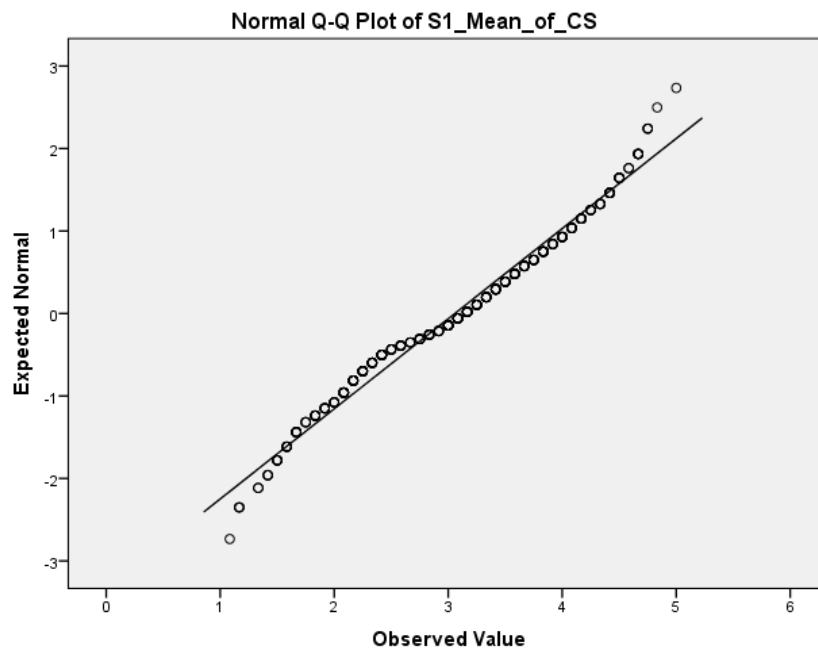
Tabela 4 - 30: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za promenljivu koja meri uspešnost organizacionih promena

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Uzorak	Značajnost	Statistika	Uzorak	Značajnost
Srednja vrednost CS	.081	319	.000	.976	319	.000

a. Korekcija statističke značajnosti po Lilliefors-u

Dobijeni rezultati Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa ukazuju da, za varijablu srednje vrednosti uspešnosti organizacionih promena na uzorku od N=319, raspodela nije normalna. Statistička značajnost je $p < 0.005$. Rezultat je očekivan s obzirom na veličinu uzorka.

Konačno, test normalne raspodele za promenljivu koja meri uspešnost organizacione promene je rađen i pomoću QQ dijagrama koji je prikazan na Slici 4 - 3.



Slika 4 - 3: Grafički prikaz normalne raspodele za promenljivu koja meri uspešnost organizacione promene prikazana u QQ dijagramu

Na QQ dijagramu se vidi kriva normalne verovatnoće i odstupanja od očekivanih vrednosti. Linija opaženih rezultata značajnije odstupa na početku i kraju linije u odnosu na očekivanu normalnu raspodelu, što ukazuje da su upravo granični odgovori na skali doveli do toga da raspodela nije u potpunosti normalna. Međutim, imajući u vidu veličinu uzorka, ovakav rezultat je sasvim očekivan.

U narednoj Tabeli, Tabela 4 - 31, se vide rezultati asimetrije i spljoštenosti za varijablu kojom je meren otpor prema promenama (Srednja vrednost R).

Tabela 4 - 31: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za varijablu koja meri otpor prema promenama u organizaciji

			Statistika	Standardna greška
Srednja vrednost			2.9773	.06267
Srednja vrednost R	Interval poverenja za srednju vrednost od 95%	Donja granica	2.8540	
		Gornja granica	3.1006	
Medijana			3.2500	

Varijansa	1.253	
Standardno odstupanje	1.11930	
Minimum	1.00	
Maksimum	5.00	
Opseg	4.00	
Interkvartilni opseg	2.00	
Asimetrija	-.253	.137
Spljoštenost	-1.174	.272

Statistički rezultat koji meri asimetriju (eng. *Skewness*) za promenljivu koja meri otpor prema promenama u organizaciji iznosi -0.253 sa standardnom greškom od 0.137. Vrednost statistike za merenje spljoštenosti raspodele (eng. *Kurtosis*) je -1.174 i standardna devijacija je 0.272 za istu varijablu.

Da bi se uradila procena normalnosti raspodele, dobijene vrednosti je potrebno standardizovati (eng. *ZSkewness*, *ZKurtosis*). Standardizovana asimetrija i standardizovana spljoštenost se dobijaju kao količnik statistike i standardne greške, odnosno standardizovane vrednosti iznose $ZSkewness = -1.85$ i $ZKurtosis = -4.32$ za promenljivu *Srednja vrednost R*. Statistički pokazatelji ukazuju da raspodela nije normalna za promenljivu koja meri uspešnost organizacionih promena, odakle sledi da se $H_0: X \sim N(\mu, \sigma)$ odbacuje, što predstavlja očekivanu pojavu kada se obrađuje veći uzorak.

Pored provere normalne raspodele koristeći testove asimetrije i spljoštenosti, u cilju provere normalne raspodele izvedene su analize Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa za neprekidnu promenljivu *Srednja vrednost R*, čiji su rezultati prikazani i u Tabeli 4 - 32.

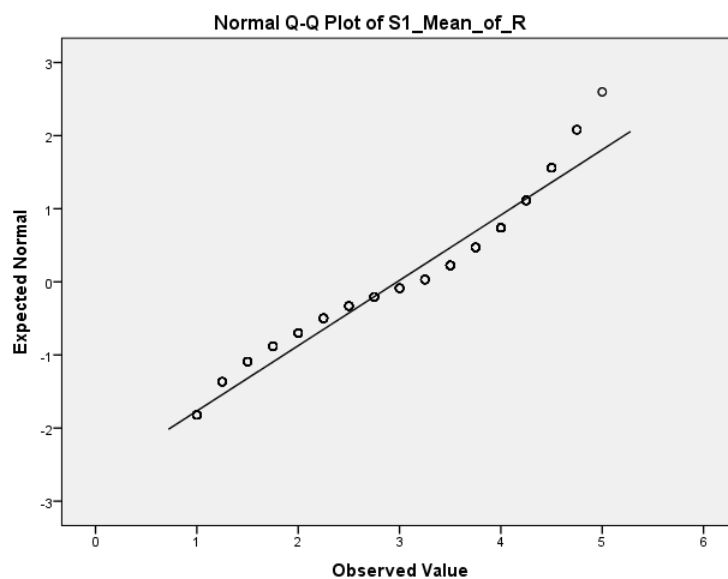
Tabela 4 - 32: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za promenljivu koja meri otpor prema promenama u organizaciji

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Uzorak	Značajnost	Statistika	Uzorak	Značajnost
Srednja vrednost R	.147	319	.000	.940	319	.000

a. Korekcija statističke značajnosti po Lilliefors-u

Na osnovu rezultata Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa dobijenih na uzorku $N=319$, može se zaključiti da ne postoji normalna raspodela, budući da je $p < 0.005$. Rezultat je očekivan s obzirom na veličinu uzorka.

Poslednji test normalne raspodele za promenljivu koja meri otpor prema promenama u organizaciji je izveden pomoću QQ dijagrama. Slika 4 - 4 objašnjava normalnost raspodele za datu varijablu.



Slika 4 - 4: Grafički prikaz normalne raspodele za promenljivu koja meri otpor prema promenama u organizaciji pomoću QQ dijagrama

Na QQ dijagramu se vidi kriva normalne verovatnoće i odstupanja od očekivanih vrednosti. Linija opaženih rezultata odstupa u odnosu na očekivanu normalnu raspodelu, što ukazuje da raspodela nije u potpunosti normalna. Međutim, imajući u vidu veličinu uzorka, ovakav rezultat je sasvim očekivan.

U narednoj Tabeli, Tabela 4 - 33, se nalaze rezultati testa normalne raspodele, dobijeni pomoću asimetrije i spljoštenosti za srednju vrednost proizvoda D, V i F varijabli u modelu (Srednja vrednost $DA \cdot VA \cdot FA$).

Tabela 4 - 33: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za srednju vrednost proizvoda D, V i F varijabli u modelu

	Statistika	Standardna greška
Srednja vrednost	11.7193	.33922
Interval poverenja za srednju vrednost od 95%	Donja granica 11.0519 Gornja granica 12.3867	
Medijana	11.0000	
Varijansa	36.708	
Standardno odstupanje	6.05871	
Minimum	1.04	
Maksimum	33.33	
Opseg	32.30	
Interkvartilni opseg	8.83	
Asimetrija	.515	.137
Spljoštenost	.013	.272

Vrednost statistike asimetrije (eng. *Skewness*) za srednju vrednost proizvoda D, V i F varijabli u modelu, tj. *Srednja vrednost DA*VA*FA* iznosi 0.515 i standardna devijacija je 0.137. Vrednost statistike za merenje spljoštenosti raspodele (eng. *Kurtosis*) je 0.013 i standardno odstupanje iznosi 0.272 za predmetnu varijablu u modelu.

Standardizovana asimetrija (eng. *ZSkewness*), koja predstavlja rezultat količnika statistike i standardne greške, iznosi 3.76. Vrednost standardizovane spljoštenosti (eng. *ZKurtosis*) iznosi 0.04 za varijablu *Srednja vrednost DA*VA*FA*. Dobijeni rezultati ukazuju da raspodela nije u potpunosti normalna za srednju vrednost proizvoda D, V i F promenljivih u Bekard i Harisovom modelu.

U narednoj tabeli su predstavljeni rezultati testa normalne raspodele koji su izračunati pomoću Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa za neprekidnu promenljivu *Srednja vrednost DA*VA*FA*, odnosno za srednju vrednost proizvoda D, V i F promenljivih u modelu. Rezultati testa su dati u Tabeli 4 - 34.

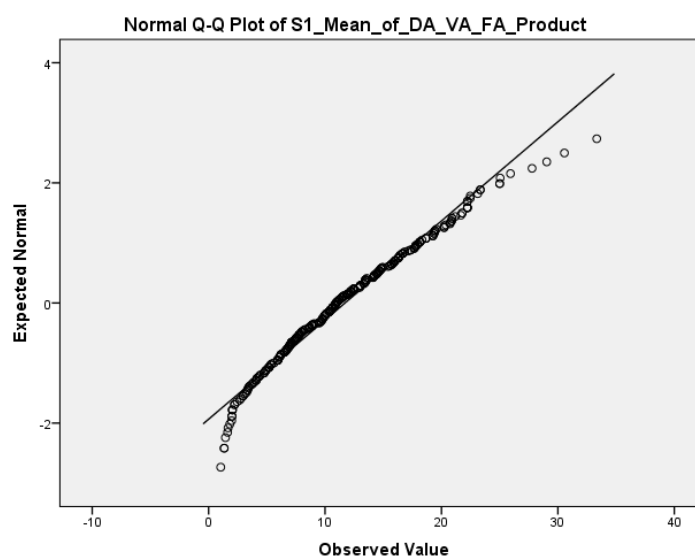
Tabela 4 - 34: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za srednju vrednost proizvoda D, V i F varijabli u modelu

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Uzorak	Značajnost	Statistika	Uzorak	Značajnost
Srednja vrednost DA*VA*FA	.061	319	.006	.976	319	.000

a. Korekcija statističke značajnosti po Lilliefors-u

Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testovi pokazuju da raspodela nije normalna na uzorku od N=319 za srednju vrednost proizvoda D, V i F varijabli u modelu, imajući u vidu da je $p < 0.005$. Rezultat je očekivan s obzirom na veličinu uzorka.

Test normalne raspodele za srednju vrednost proizvoda D, V i F promenljivih je prikazan i pomoću QQ dijagrama koji je prikazan na Slici 4 - 5.



Slika 4 - 5: Grafički prikaz normalne raspodele za promenljivu: srednja vrednost proizvoda D, V i F prikazana u QQ dijagramu

Na QQ dijagramu se vidi kriva normalne verovatnoće i odstupanja od očekivanih vrednosti. Linija opaženih rezultata značajnije odstupa na kraju linije u odnosu na očekivanu normalnu raspodelu, što ukazuje da granični odgovori a posebno viši na

skali, dovode do zaključka da raspodela nije u potpunosti normalna. Međutim, imajući u vidu veličinu uzorka, ovakav rezultat je sasvim očekivan.

Poslednji test normalne raspodele se odnosi na sveukupno sastavljen Bekard i Harisov model (Model). U Tabeli 4 - 35, su predstavljeni rezultati testa normalne raspodele dobijeni pomoću izračunatih vrednosti asimetrije i spljoštenosti za sveobuhvatan Bekard i Harisov model.

Tabela 4 - 35: Test normalne raspodele pomoću asimetrije i spljoštenosti raspodele za sastavljen Bekard i Harisov model

		Statistika	Standardna greška
BiH model	Srednja vrednost	8.7420	.37211
	Interval poverenja za srednju vrednost od 95%	Donja granica Gornja granica	8.0099 9.4741
	Medijana	8.0000	
	Varijansa	44.171	
	Standardno odstupanje	6.64614	
	Minimum	-3.46	
	Maksimum	32.33	
	Opseg	35.80	
	Interkvartilni opseg	9.22	
	Asimetrija	.458	.137
	Spljoštenost	-.094	.272

Vrednost statistike asimetrije (eng. *Skewness*) za sveobuhvatan Bekard i Harisov model iznosi 0.458, sa standardnim odstupanjem od 0.137. Vrednost statistike za spljoštenost raspodele (eng. *Kurtosis*) je -0.094 i standardno odstupanje iznosi 0.272.

Standardizovana asimetrija (eng. *ZSkewness*), koja predstavlja rezultat količnika statistike i standardne greške, iznosi 3.34. Vrednost standardizovane spljoštenosti (eng. *ZKurtosis*) iznosi -0.35 za Bekard i Harisov model. Dobijeni rezultati ukazuju da raspodela nije u potpunosti normalna.

U narednoj tabeli su predstavljeni rezultati testa normalne raspodele koji su izračunati pomoću Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa za Bekard i Harisov model. Rezultati testa su dati u Tabeli 4 - 36.

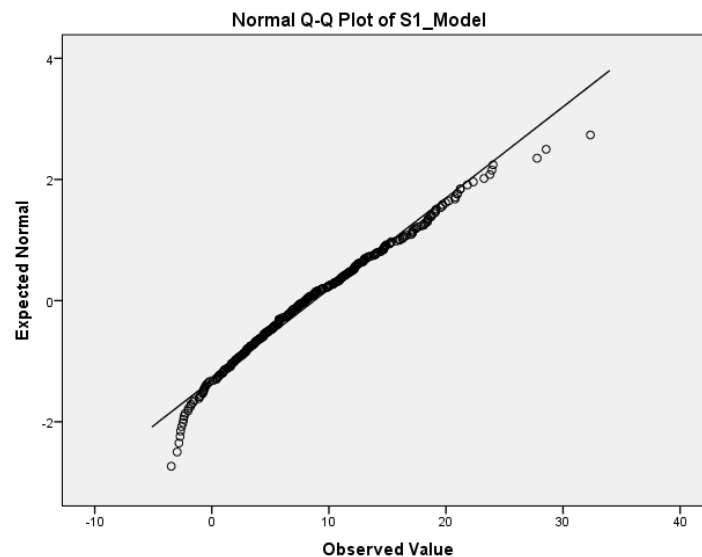
Tabela 4 - 36: Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk test normalne raspodele za sastavljen Bekard i Harisov model

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Uzorak	Značajnost	Statistika	Uzorak	Značajnost
Model	.058	319	.012	.980	319	.000

a. Korekcija statističke značajnosti po Lilliefors-u

Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testovi pokazuju da raspodela nije u potpunosti normalna na uzorku od N=319 za Bekard i Harisov model, imajući u vidu da je $p < 0.005$. Rezultat je očekivan s obzirom na veličinu uzorka.

Test normalne raspodele za celokupan Bekard i Harisov model je prikazan i pomoću QQ dijagrama koji je prikazan na Slici 4 - 6.



Slika 4 - 6: Grafički prikaz normalne raspodele za celokupan Bekard i Harisov model prikazana u QQ dijagramu

Na QQ dijagramu se vidi kriva normalne verovatnoće i odstupanja od očekivanih vrednosti. Linija opaženih rezultata malo odstupa na krajevima linije u odnosu na

očekivanu normalnu raspodelu. U centralnom delu, očekivane vrednosti prate krivu normalne raspodele. Uzimajući sve u obzir, možemo zaključiti da je raspodela približna normalnoj za Bekard i Harisov model.

4.3. Pregled rezultata testiranih hipoteza

Uzimajući u obzir teorijsko određenje predmeta istraživanja i prethodno dobijene rezultate testova pouzdanosti skale i normalne raspodele, u ovom poglavlju se prikazuju rezultati testiranih hipoteza. Za tu svrhu se koriste prednosti T-testa nezavisnih uzoraka, korelaciona analiza i linearna regresiona analiza. U cilju adekvatne provere hipoteze 2 i pripadajućih pojedinačnih hipoteza 2.1., 2.2., 2.3. i 2.4., u radu se koriste dodatne statističke metode kao što su: frekvencije i Hi-kvadrat test, pored pobrojanih statističkih metoda.

4.3.1. Rezultati testa posebne hipoteze 1 i pripadajućih pojedinačnih hipoteza

Rezultati **posebne hipoteze 1** i **pojedinačnih hipoteza 1.1** i **1.2.**, izvedenih iz elementarnih činilaca posebne hipoteze, prikazani su u Tabelama od 4 - 38 do 4 - 45.

Prvi test podrazumeva proveru statistički značajnih razlika između dve grupe subjekata prilikom poređenja srednjih vrednosti neprekidnih promenljivih. Konkretno, u disertaciji se porede razlike između sledeće dve grupe subjekata:

- ocena organizacione promene je uspešna prema jednačini:
 $D*V*F-R \geq 0$ i
- ocena organizacione promene je neuspešna prema jednačini:
 $D*V*F-R < 0$.

Rezultati T-testa nezavisnih uzoraka su prikazani u Tabelama 4 - 37 i 4 - 38, respektivno.

Tabela 4 - 37: Rezultati t-testa grupne statistike

Bekard i Harisov model (DVF-R)	Broj validnih opservacija	Srednja vrednost	Standardno odstupanje	Standardna greška srednje vrednosti
Srednja ≥ 0	116	4.0251	.38136	.03541
vrednost CS < 0	203	2.5053	.62609	.04394

Tabela 4 - 38: Rezultati t-testa nezavisnih uzoraka

		Leveneov test jednakih varijansi		t-test za jednakost srednjih vrednosti						
		Test statistika	Značajnost	T statistika	df	Značajnost (2-tailed)	Razlika srednjih vrednosti	greška razlike između uzoračkih	Interval poverenja razlike od 95%	
									Donja granica	Gornja granica
Srednja vrednost CS	Pretpostavka jednakih varijacija je ispunjena	46.059	.000	23.740	317	.000	1.51981	.06402	1.39385	1.64576
	Pretpostavka jednakih varijacija nije ispunjena			26.931	315.696	.000	1.51981	.05643	1.40877	1.63084

T-testom nezavisnih uzoraka upoređeni su rezultati ispitivanja uspešnosti organizacionih promena (CS) u odnosu na $D*V*F-R$. Grupe subjekata između kojih se poredila uspešnost organizacione promene u odnosu na Bekard i Harisov model su:

- $D*V*F-R \geq 0$ (ispitanici čija je srednja vrednost ocene organizacione promene ≥ 3.5 , odnosno organizaciona promena je uspešna) i
- $D*V*F-R < 0$ (ispitanici čija je srednja vrednost ocene organizacione promene < 3.5 , odnosno organizaciona promena je neuspešna).

U Tabeli 4 - 37 su ispisani osnovni podaci za obe grupe subjekata. Na osnovu dobijenih rezultata, uspešnost organizacione promene u odnosu na Bekard i Harisov model je prepoznalo 36.36%, ispitanika, tj. $N=116$. Srednja vrednost uspešnih organizacionih promena sa standardnim odstupanjem iznosi 4.0251 ± 0.38136 . S druge strane, neuspešne organizacione promene čine 63.64%, $N=203$. Srednja vrednost neuspešnih organizacionih promena sa standardnom devijacijom iznosi 2.5053 ± 0.62609 .

Tabela 4 - 38 prikazuje dobijene rezultate t-testa nezavisnih uzoraka. U prvom delu tabele su prikazani rezultati Leveneovog testa jednakosti varijansi, kojim se ispituje jednakost varijansi (promenljivih) u obe grupe subjekata. Imajući u vidu značajnost od $p < 0.005$, može se zaključiti da varijanse dve grupe subjekata nisu jednake. U drugom delu tabele su predstavljeni rezultati t-testa kojima se utvrđuje postojanje razlika između dve grupe subjekata. Na osnovu dobijenih rezultata: $M=1.51981$, $SD=0.05643$, $t=26.931$, $df=315.696$, $p=0.000$, može se zaključiti da postoje značajne razlike između srednjih vrednosti zavisne promenljive u obe grupe subjekata. Stvarna veličina razlika između srednjih vrednosti zavisne promenljive sa verovatnoćom od 95% se kreće u intervalima od 1.40877 do 1.63084.

Pored pokazatelja da li je razlika između grupa statistički značajna, dodatno se ispituje veličina uticaja u t-testu nezavisnih uzoraka. Veličina uticaja (eng. *effect size*) predstavlja jačinu veze između promenljivih, odnosno ukazuju na veličinu

razlika između grupa subjekata (Pallant, 2011). Za tu svrhu će se upotrebiti prednosti eta kvadrat formule:

$$\text{Eta kvadrat} = \frac{t^2}{t^2 + (N_1 + N_2 - 2)} \quad (4)$$

Prethodno dobijeni rezultati t-testa su svrstani u formulu, odnosno:

$$\text{Eta kvadrat} = \frac{26.931^2}{26.931^2 + (116 + 203 - 2)} \quad (5)$$

Eta kvadrat iznosi 0.6958. Prema Pallant (2011), indikatori za tumačenje veličine uticaja su: 0.01 = mali uticaj; 0.06 = umeren uticaj; 0.14 = veliki uticaj. Na osnovu dobijenih rezultata eta kvadrata = 0.6958, zaključuje se da je uticaj velik između grupa subjekata $D*V*F-R \geq 0$ i $D*V*F-R < 0$. Drugim rečima, razliku između učesnika koji su ocenili da je organizaciona promena uspešna i druge grupe koji su prepoznali organizacionu promenu kao neuspešnu, objašnjava 69.58% varijanse Bekard i Harisovog modela.

U cilju provere **posebne hipoteze 1**, te **pojedinačnih hipoteza 1.1.** i **1.2.**, upotrebljene su analize korelacije i linearne regresije, respektivno. U Tabeli 4 - 39 je dat prikaz Pirsonove korelacije između dve varijable, tj. srednjih vrednosti proizvoda varijabli D, V i F (Srednja vrednost $DA*VA*FA$) s jedne strane, i srednje vrednosti R varijabli (Srednja vrednost R), s druge.

Tabela 4 - 39: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli $D*V*F$ i R

		Srednja vrednost $DA*VA*FA$	Srednja vrednost R
Srednja vrednost $DA*VA*FA$	Pirsonova korelacija	1	-.458**
	Značajnost (2-tailed)		.000
Srednja vrednost R	N	319	319
	Pirsonova korelacija	-.458**	1
	Značajnost (2-tailed)	.000	
		N	319

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Rezultati Pirsonove korelacije ($r = -0.458$) na uzorku od $N = 319$, predstavljeni u Tabeli 4 - 39, ukazuju da postoji umerena negativna korelacija između srednjih vrednosti proizvoda varijabli: stepen nezadovoljstva postojećim stanjem sa statusom kvo (D), jasno određenje vizije o željenom stanju (V) i precizno definisanje prvih koraka za implementaciju (F), sa otporom prema promenama (R). Drugim rečima, rastom proizvoda D, V, F varijabli, linearno se smanjuje R varijabla, odnosno otpor prema promenama. Apsolutna vrednost koeficijenta ($r = -0.458$) pokazuje da je jačina ove korelacije srednja. Rezultati su statistički značajni ($p < 0.001$). Uzimajući u obzir da je jačina korelacija srednjeg intenziteta, hipoteza 1.1. je delimično podržana.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 40, su predstavljeni rezultati Pirsonove korelacije između srednjih vrednosti varijabli koje predstavljaju jednu stranu Bekard i Harisovog modela, tj. $D * V * F - R$ (Model) i srednjih vrednosti varijabli koje mere uspešnost organizacionih promena (Srednja vrednost CS), s druge.

Tabela 4 - 40: Rezultati Pirsonove korelacije između Bekard i Harisovog modela i varijabli kojima se meri uspešnost organizacionih promena

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.667**
	Značajnost (<i>2-tailed</i>)		.000
	N	319	319
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.667**	1
	Značajnost (<i>2-tailed</i>)	.000	
	N	319	319

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Uvidom u rezultate Pirsonove korelacije (Tabela 4 - 40), uočljivo je da je smer linearne veze između jedne strane Bekard i Harisovog modela (Model) i druge strane koja predstavlja uspešnost organizacionih promena (Srednja vrednost CS) pozitivan na uzorku od $N = 319$. Pirsonov koeficijent ($r = 0.667$) jasno ukazuje da je veza između dve varijable jaka. Rezultati su statistički značajni ($p < 0.001$). Drugim

rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost organizacione promene veća. Na osnovu dobijenih rezultata, hipoteza 1.2. je potvrđena.

U cilju provere da li kvantifikacija Bekard i Harisovog modela može uspešno da predvidi ishod promene i da objasni značajan deo varijabiliteta uspešnosti promena, u disertaciji se koristi linearna regresiona analiza čiji rezultati su dati u Tabelama od 4 - 41 do 4 - 43.

Tabela 4 - 41: Rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podšćen R ²	Standardna greška procene
1	.667 ^a	.445	.443	.68307

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla), Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Rezultati jednostruke linearne regresione analize pokazuju da je apsolutna vrednost koeficijenta linearne korelacije ($R=0.667$) između jedne strane Bekard i Harisovog modela (u daljem tekstu: Bekard i Harisov model) i druge strane koja meri nivo uspešnosti organizacionih promena u pozitivnoj jakoj korelaciji. Kvadrirani koeficijent linearne korelacije, tj. koeficijent determinacije ukazuje da proporcija varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnom varijablom iznosi ($R^2=0.445$). Drugim rečima, uspeh organizacionih promena je objašnjen sa 44.5% Bekard i Harisovog modela (DVF-R). Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene iznosi (*Std. Error of the Estimate* = 0.68307), čime se može zaključiti da je predviđanje pouzdano.

U Tabeli 4 - 42 se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla).

Tabela 4 - 42: Rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
Regresija	118.505	1	118.505	253.981	.000 ^b
1 Reziduali	147.909	317	.467		
Ukupno:	266.413	318			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

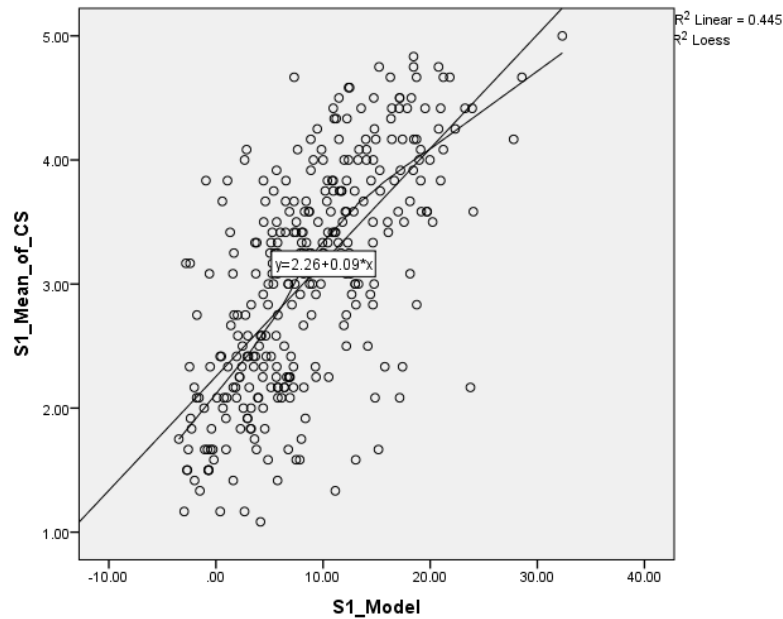
ANOVA analiza je pokazala rezultat F statistike od 253.981 sa značajnošću $p < 0.001$. U tom smislu se može zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena (CS).

U Tabeli 4 - 43 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 7.

Tabela 4 - 43: Koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Standardna greška	Beta		
(Nezavisna varijabla)	2.255	.063		35.650	.000
1 Model	.092	.006	.667	15.937	.000

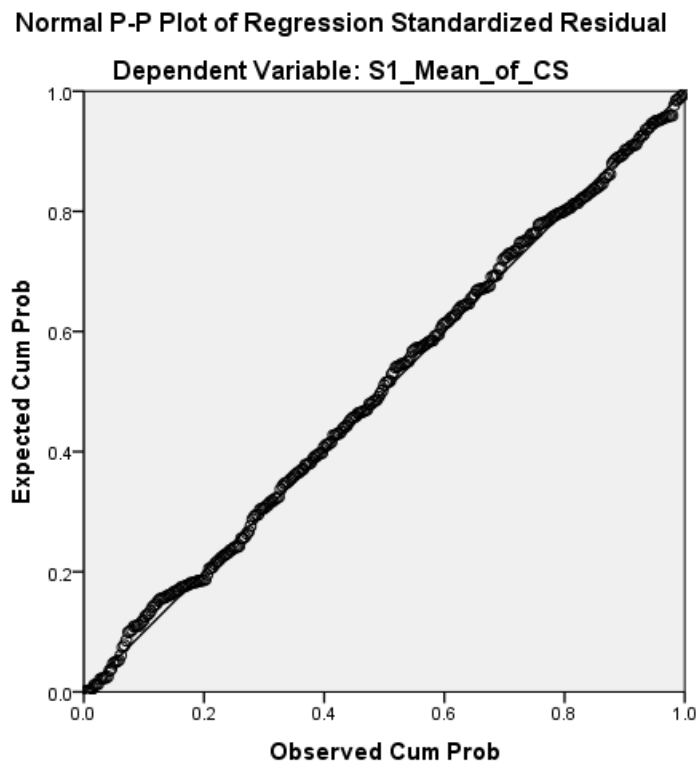
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 7: Dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R (X osa) i CS (Y osa)

Uvidom u rezultate koeficijenta linearne regresione analize, odnosno uvidom u rezultate predstavljene na dijagramu rasturanja, zaključuje se da su rezultati dobijeni linearnom regresionom analizom statistički značajni i pouzdani.

Poslednji test provere hipoteze 1 objašnjava Slika 4 - 8 na kojoj su prikazani rezultati P-P Plot dijagrama za dijagnostikovanje normalne distribucije reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena.



Slika 4 - 8: P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

Rezultati predstavljeni na Slici 4 - 8 potvrđuju da nema značajnih odstupanja od normalne raspodele, te da je linearna povezanost prisutna.

Na osnovu svih primenjenih analiza kojima je proveravana hipoteza 1, odnosno pojedinačne hipoteze 1.1 i 1.2., zaključuje se da kvantifikacija Bekard i Harisovog modela može da statistički predvidi ishod promene i da objasni deo varijabiliteta uspešnosti promena. Konkretnije, uvidom u rezultate dobijene regresionom analizom, koji su pokazali da je uspeh organizacionih promena objašnjen sa 44.5% Bekard i Harisovog modela, zaključuje se da je hipoteza 1 podržana.

4.3.2. Rezultati testa posebne hipoteze 2 i pripadajućih pojedinačnih hipoteza

Naredni set prikazanih rezultata objašnjava **hipotezu 2** koja pretpostavlja da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama organizacionih promena, odnosno:

- između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja (hipoteza 2.1.),
- između formalnih i neformalnih komponenti (hipoteza 2.2.),
- po vrstama promena posmatranih s aspekta dubine (inkrementalne / radikalne) (hipoteza 2.3.)
- između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama (hipoteza 2.4.).

Prema Janićijević (2011), organizacione promene nastale prema uzroku i cilju daju odgovor na pitanje zašto se organizacija menja, a osnovne vrste organizacionih promena po kriterijumu uzroka i cilja su organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj. Ključne razlike između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja su njihovi uzroci promena, tj. za adaptivne promene osnovni uzrok su eksterni faktori – faktori koji dolaze iz spoljnog okruženja organizacije, dok je osnovni uzrok organizacionog razvoja internog karaktera – faktori koji deluju unutar same organizacije. Za potrebe ovog istraživanja, klasifikacija organizacionih promena prema uzroku i cilju, odnosno podela na organizacionu adaptaciju i organizacioni razvoj je urađena po kriterijumima datim u Tabeli 3 - 1 ovog rada.

U cilju provere pojedinačne **hipoteze 2.1.** koja pretpostavlja da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja, rezultati su predstavljeni u dva seta podataka. Prvi set podataka ima za cilj da obezbedi elementarne informacije

relevantne za proveru hipoteze. Rezultati su vidljivi u Tabelama od 4 - 44 do 4 - 52. Drugi set podataka daje uvid u rezultate testirane hipoteze 2.1. koji su predstavljeni u Tabelama od 4 - 53 do 4 - 61.

Tabela 4 - 44: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema uzroku i cilju – organizaciona adaptacija

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	260	30.1	30.1	30.1
Ne	605	69.9	69.9	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Tabela 4 - 45: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema uzroku i cilju – organizacioni razvoj

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	478	55.3	55.3	55.3
Ne	387	44.7	44.7	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Ukupan broj posmatranih organizacionih promena je 865, od čega 260 ili 30.10% čine organizacione promene čiji je osnovni uzrok promene eksterne prirode, dok je 478 ili 55.3% organizacionih promena nastalo pokretanjem organizacionih promena iz same organizacije (unutrašnji motor). Imajući u vidu dobijene rezultate, a posmatrano holistički, dobijeni rezultati potvrđuju da se organizacija menja usled potrebe da se prilagođava okruženju s jedne strane, kao i usled potreba za prirodnim rastom kroz postizanje višeg nivoa kompetencija organizacije, s druge. Posmatrajući udeo organizacionih promena, uočava se da je organizacioni razvoj izraženiji faktor koji daje odgovor na pitanje zašto se organizacija menja na datom uzorku, što dalje može da implicira težnju strateškog menadžmenta ka postizanju durogoročne efikasnosti i efektivnosti organizacionog sistema.

U dosadašnjoj literaturi (npr. Janićijević, 2011), razvojne promene se smatraju tipičnim promenama za male i mlade organizacije. S druge strane, osnovna pretpostavka organizacije, menadžmenta i društvenih nauka je da je svaka organizacija otvoreni sistem, te da je potreba svake organizacije da se adekvatno prilagodi okruženju u kom funkcioniše (Janićijević, 2011). Imajući to u vidu, u Tabelama od 4 - 46 do 4 - 49 je dat prikaz rezultata povezanosti veličine firme sa klasifikovanim organizacionim promenama prema uzroku i cilju.

Tabela 4 - 46: Učestalost organizacionih promena ukrštanjem organizacione adaptacije sa veličinom firme

		Organizaciona adaptacija		Ukupno:
		Da	Ne	
Veličina firme po broju zaposlenih	Do 50	35	122	157
	Od 50 do 250	68	104	172
	251 i više	157	379	536
Ukupno:		260	605	865

Na osnovu dobijenih rezultata, najzapaženija prisutnost organizacione adaptacije je kod velikih firmi (N=157), potom kod srednjih firmi (N=68), dok je najmanji broj beležen kod malih firmi koje imaju do 50 zaposlenih (N=35).

Tabela 4 - 47: Hi-kvadrat test za procenu značajnosti razlika na osnovu učestalosti organizacionih promena kroz povezivanje organizacione adaptacije sa veličinom firme

	Vrednost	df	Značajnost
Pirsonov hi-kvadrat	12.001 ^a	2	.002
Racio verovatnoće	11.906	2	.003
Broj posmatranih promena	865		

a. Minimalni očekivani broj je 47.19.

Neparametarski statistički test za procenu značajnosti razlike na osnovu učestalosti (Hi-kvadrat test) potvrđuje da su rezultati statistički značajni ($p < 0.005$).

Tabela 4 - 48: Učestalost organizacionih promena ukrštanjem organizacionog razvoja sa veličinom firme

		Organizacioni razvoj		Ukupno:
		Da	Ne	
Veličina firme po broju zaposlenih	Do 50	60	97	157
	Od 50 do 250	91	81	172
	251 i više	327	209	536
Ukupno:		478	387	865

Slično kao kod organizacione adaptacije, organizacioni razvoj je najprisutniji u velikim firmama (N=327), potom kod organizacija srednjih veličina (N=91), dok je najmanji broj (N=60) prepoznat kod malih firmi.

Tabela 4 - 49: Hi-kvadrat test za procenu značajnosti razlika na osnovu učestalosti organizacionih promena kroz povezivanje organizacionog razvoja sa veličinom firme

	Vrednost	df	Značajnost
Pirsonov hi-kvadrat	25.993 ^a	2	.000
Racio verovatnoće	25.985	2	.000
Broj posmatranih promena	865		

a. Minimalni očekivani broj je 70.24.

Rezultati Hi-kvadrat testa ukazuju da su rezultati statistički značajni ($p < 0.005$).

Da bi se bolje razumela pripadnost organizacionih promena po klasifikaciji koja je ključna za proveru hipoteze 2.1., odnosno organizacionoj adaptaciji i / ili organizacionom razvoju, u Tabelama od 4 - 50 do 4 - 52 je dat pregled rezultata analiza frekventnosti distribucije podataka, kao i pripadajuće vrste organizacionih promena organizacionoj adaptaciji i organizacionom razvoju.

Tabela 4 - 50: Rezultati unakrsnog tabeliranja za organizacionu adaptaciju i organizacioni razvoj

	Organizacioni razvoj		Ukupno:
	Da	Ne	

Organizaciona adaptacija	Da	188	72	260
	Ne	290	315	605
Ukupno:		478	387	865

Ukupan broj organizacionih promena čiji je pokretač interni i eksterni motor iznosi 188. S druge strane, eksterni faktor je uzročnik 72 organizacione promene, dok je 290 organizacionih promena pokrenuto unutar organizacije. Da bi se bolje razumelo koje vrste organizacionih promena pripadaju organizacionoj adaptaciji i / ili organizacionom razvoju, u narednim tabelama je dat prikaz učestalosti vrsta organizacionih promena posmatranih iz obe perspektive.

Tabela 4 - 51: Učestalost vrsta organizacionih promena koje pripadaju organizacionoj adaptaciji

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Downsizing	7	2.7	2.7	2.7
Merdžer / Akvizicija	5	1.9	1.9	4.6
Procesne promene	28	10.8	10.8	15.4
Promena kompetencija / kadrova	11	4.2	4.2	19.6
Promena organizacione kulture	5	1.9	1.9	21.5
Promena organizacione strukture	25	9.6	9.6	31.2
Promena poslovne strategije	20	7.7	7.7	38.8
Promena poslovnog modela	36	13.8	13.8	52.7
Promena rukovodstva	21	8.1	8.1	60.8
Promena tehnologija	31	11.9	11.9	72.7
Promena vlasništva	6	2.3	2.3	75.0
Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada	43	16.5	16.5	91.5
Promene proizvoda / usluga	7	2.7	2.7	94.2
Restrukturiranje	2	.8	.8	95.0
Širenje poslovanja	13	5.0	5.0	100.0

Ukupno:	260	100.0	100.0
----------------	-----	-------	-------

Tabela 4 - 52: Učestalost vrsta organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Downsizing	17	3.6	3.6	3.6
Merdžer / Akvizicija	7	1.5	1.5	5.0
Procesne promene	51	10.7	10.7	15.7
Promena kompetencija / kadrova	20	4.2	4.2	19.9
Promena organizacione kulture	9	1.9	1.9	21.8
Promena organizacione strukture	46	9.6	9.6	31.4
Promena poslovne strategije	30	6.3	6.3	37.7
Promena poslovnog modela	46	9.6	9.6	47.3
Promena rukovodstva	44	9.2	9.2	56.5
Promena tehnologija	70	14.6	14.6	71.1
Promena vlasništva	9	1.9	1.9	73.0
Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada	88	18.4	18.4	91.4
Promene proizvoda / usluga	20	4.2	4.2	95.6
Restrukturiranje	3	.6	.6	96.2
Širenje poslovanja	18	3.8	3.8	100.0
Ukupno:	478	100.0	100.0	

Na osnovu dobijenih rezultata, ključno zapažanje je da se 5 najučestalijih vrsta organizacionih promena nalaze u obe grupe, tj. u organizacionoj adaptaciji i u organizacionom razvoju, ali sa različitim učešćem. Konkretno, promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada (Adapt: N=43, Org. razvoj: N=88), promena tehnologija (Adapt: N=31, Org. razvoj: N=70), promena poslovnog modela (Adapt: N=36, Org. razvoj: N=46), promena organizacione strukture

(Adapt: N=25, Org. razvoj: N=46), procesne promene (Adapt: N=28, Org. razvoj: N=51). Rezultati ukazuju da svaka od navedenih vrsta organizacionih promena može proistići podjednako pod uticajem spoljnih faktora u cilju bolje adaptacije promenama u okruženju, kao i pod uticajem internih organizacionih potreba zarad unapređenja efikasnosti i efektivnosti organizacije.

U Tabelama od 4 - 53 do 4 - 61 su prikazani rezultati korelacionih i regresionih analiza pomoću kojih se ispituje hipoteza 2.1. Analize su pokrenute na odvojenom setu podataka za organizacionu adaptaciju i organizacioni razvoj, imajući u vidu neujednačen broj pripadajućih organizacionih promena (Adapt: 260; Org. razvoj: 478) u ovoj studiji.

Tabela 4 - 53: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionoj adaptaciji

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.593**
	Značajnost (<i>2-tailed</i>)		.000
	N	260	260
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.593**	1
	Značajnost (<i>2-tailed</i>)	.000	
	N	260	260

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Pirsonova korelacija je analizirana na uzorku od N=260 organizacionih promena koje su po kriterijumu uzroka nastanka promena klasifikovane u organizacionu adaptaciju. Smer linearne veze između Bekard i Harisovog modela (Model) i uspešnosti organizacionih promena (Srednja vrednost CS) je pozitivan na datom uzorku. Pirsonov koeficijent ($r=0.593$) ukazuje da je veza između dve varijable jaka. Rezultati su statistički značajni ($p < 0.001$). Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost organizacione promene koja se odnosi na organizacionu adaptaciju veća.

Dalje, u Tabeli 4 - 54 su predstavljeni rezultati linearne regresione analize za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionoj adaptaciji.

Tabela 4 - 54: Organizaciona adaptacija - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podrešen R ²	Standardna greška procene
1	.593 ^a	.352	.349	.754315826149826

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Apsolutna vrednost koeficijenta linearne korelacije, $R=0.593$, ukazuje na jaku pozitivnu korelaciju između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena) za organizacione promene koje su okarakterisane kao organizaciona adaptacija. Kvadrirani koeficijent linearne korelacije, tj. koeficijent determinacije pokazuje da proporcija varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnom varijablom iznosi ($R^2=0.352$). Drugim rečima, uspeh organizacionih promena je objašnjen sa 35.2% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene iznosi (*Std. Error of the Estimate* = 0.75), čime se može zaključiti da je predviđanje pouzdano.

U Tabeli 4 - 55 se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) na uzroku od $N=260$, organizacionih promena koje pripadaju organizacionoj adaptaciji.

Tabela 4 - 55: Organizaciona adaptacija - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
1 Regresija	79.575	1	79.575	139.853	.000 ^b
1 Reziduali	146.800	258	.569		
Ukupno:	226.375	259			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

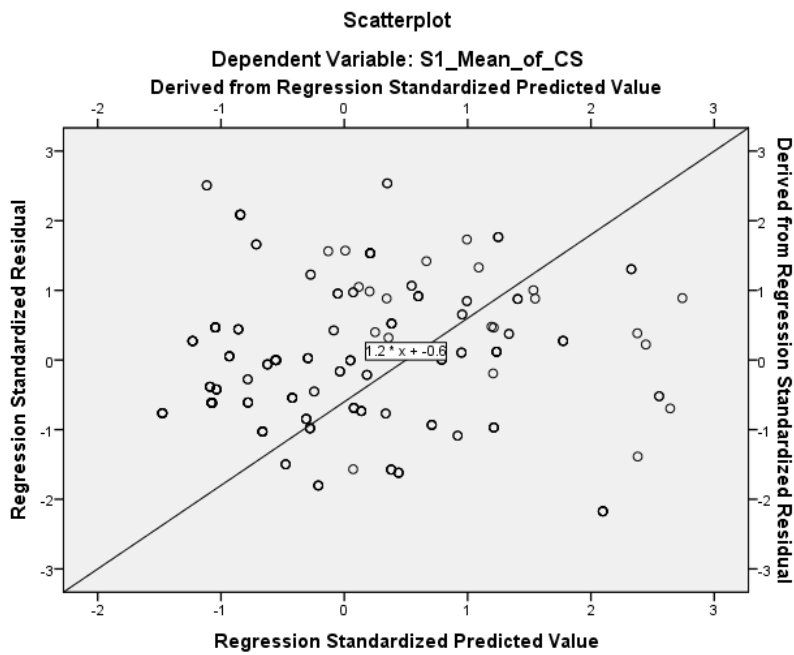
Na osnovu dobijenog koeficijenta F statistike koji iznosi 139.853 sa značajnošću $p < 0.001$, može se zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena za set organizacionih promena čiji je eksterni faktor ključni pokretač promena.

U Tabeli 4 - 56 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 9. Rezultati se odnose na promene klasifikovane kao organizaciona adaptacija.

Tabela 4 - 56: Organizaciona adaptacija - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Standardna greška	Beta		
(Nezavisna 1 varijabla)	2.034	.065		31.504	.000
Model	.098	.008	.593	11.826	.000

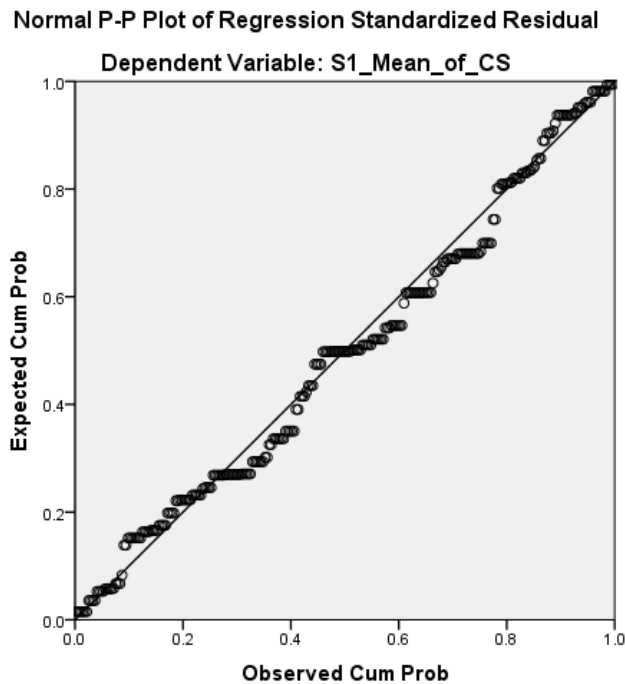
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 9: Organizaciona adaptacija - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Na osnovu dobijenih rezultata koeficijena linearne regresione analize predstavljenih na dijagramu rasturanja, zaključuje se da su rezultati dobijeni linearnom regresionom analizom statistički značajni i pouzdani za organizacionu adaptaciju.

Slika 4 - 10 obezbeđuje uvid u rezultate P-P Plot dijagrama, pomoću kog se proverava normalna distribucija reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena.



Slika 4 - 10: Organizaciona adaptacija - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

Rezultati predstavljeni na Slici 4 - 10 pokazuju da nema značajnih odstupanja od normalne raspodele, te da je linearna povezanost prisutna za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionoj adaptaciji.

Dalje, u cilju provere modela za set podataka organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju, u Tabelama od 4 - 57 do 4 - 60 je dat prikaz rezultata korelacione analize i linearne regresione analize.

Tabela 4 - 57: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.729**
	Značajnost (2-tailed)		.000
	N	478	478
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.729**	1
	Značajnost (2-tailed)	.000	

N	478	478
---	-----	-----

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Uvidom u rezultate Pirsonove korelacije ($N=478$; $r=0.729$; $p < 0.001$) uočava se pozitivna linearna povezanost između Bekard i Harisovog modela (Model) i uspešnosti organizacionih promena (Srednja vrednost CS). Pirsonov koeficijent ukazuje da je veza između dve varijable, jaka. Rezultati su statistički značajni. Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost organizacione promene koja se odnosi na organizacioni razvoj veća.

Dalje, u Tabeli 4 - 58 su predstavljeni rezultati linearne regresione analize za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju.

Tabela 4 - 58: Organizacioni razvoj - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podrešen R ²	Standardna greška procene
1	.729 ^a	.531	.530	.621948590523186

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Apsolutna vrednost koeficijenta linearne korelacije, $R=0.729$, otkriva da postoji jaka pozitivna povezanost između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena) za organizacione promene koje pripadaju organizacionom razvoju. Kvadrirani koeficijent linearne korelacije, tj. koeficijent determinacije ukazuje da, proporcija varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnom varijablom, iznosi $R^2=0.531$. Drugim rečima, uspeh organizacionih promena je objašnjen sa 53.1% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene iznosi 0.62, čime se može zaključiti da je predviđanje pouzdano.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 59, se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) na

uzroku od N=478, organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju.

Tabela 4 - 59: Organizacioni razvoj - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
1 Regresija	208.516	1	208.516	539.051	.000 ^b
1 Reziduali	184.126	476	.387		
Ukupno:	392.642	477			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

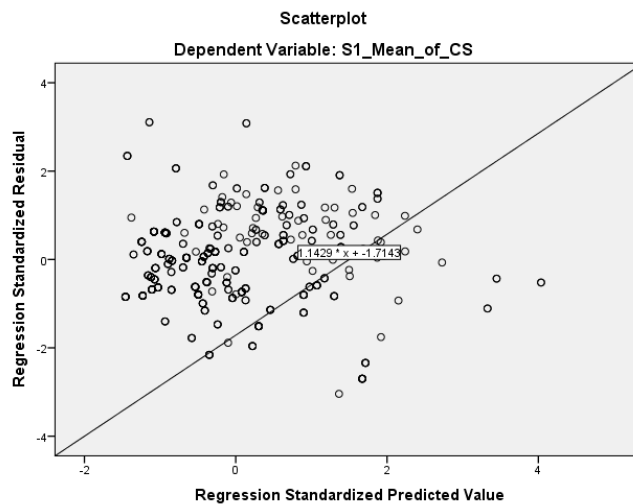
Na osnovu dobijenog koeficijenta F statistike koji iznosi 208.516 sa značajnošću $p < 0.001$, može zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena za set organizacionih promena čiji je uzrok promena internog karaktera.

U Tabeli 4 - 60 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 11. Rezultati se odnose na set organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju.

Tabela 4 - 60: Organizacioni razvoj - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Std. Error	Beta		
(Nezavisna varijabla)	1.997	.040		49.706	.000
1 Model	.103	.004	.729	23.217	.000

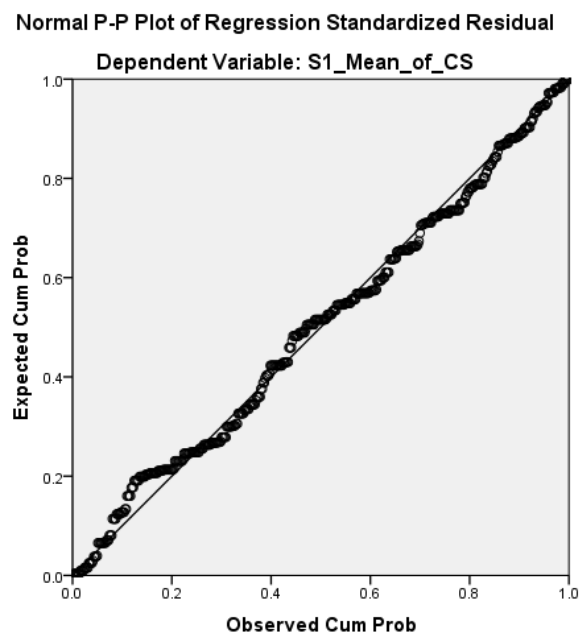
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 11: Organizacioni razvoj - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Uvidom u rezultate koeficijenata linearne regresione analize, može se zaključiti da su rezultati dobijeni linearnom regresionom analizom statistički značajni i pouzdani za set organizacionih promena koje pripadaju organizacionom razvoju.

Naredna slika, Slika 4 - 12, objašnjava normalnu distribuciju reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena pomoću P-P Plot dijagrama.



Slika 4 - 12: Organizacioni razvoj - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

Rezultati predstavljeni na Slici 4 - 12 potvrđuju da nema značajnih odstupanja od normalne raspodele, te da je linearna povezanost prisutna.

Konačno, da bi se utvrdila hipoteza 2.1., u narednoj tabeli je dat uporedni pregled dobijenih rezultata korelacionom i regresionom analizom za organizacione promene, koje su po kriterijumu uzroka i cilja, klasifikovane u organizacionu adaptaciju i organizacioni razvoj.

Tabela 4 - 61: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize za organizacionu adaptaciju i organizacioni razvoj

Ključni kriterijumi za komparaciju	Organizaciona adaptacija	Organizacioni razvoj
Broj pripadajućih organizacionih promena	N=260	N=478
Korelaciona analiza	R=0.593	R=0.729
Regresiona analiza	R ² =0.352	R ² =0.531
Statistička značajnost	p<0.001	p<0.001

Na osnovu prethodno dobijenih rezultata, čiji su ključni elementi sažeti u komparativnom pregledu, predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja. Regresionom analizom je pokazano da je uspeh organizacionih promena bolje objašnjen Bekard i Harisovim modelom za organizacioni razvoj u odnosu na organizacionu adaptaciju. Drugim rečima, iz dobijenog rezultata regresione analize se može zaključiti da je predviđanje Bekard

i Harisovim modelom uspješnije kod promena koje su inicirane unutar organizacije, odnosno kod promena čiji su ključni pokretači kreativnost i potreba za postignućem ljudi u organizaciji (Janićijević, 2011). S druge strane, imajući u vidu da organizacije danas posluju u dinamičnom, veoma složenom i neizvesnom poslovnom okruženju koje zahteva agilno prilagođavanje poslovnom okruženju i brzu implementaciju promena, može se zaključiti da je niži koeficijent regresione analize kod organizacione adaptacije, kojim se objašnjava uspešnost organizacionih promena Bekard i Harisovim modelom od 35.2%, očekivan. Rezultati su statistički značajni, čime se potvrđuje hipoteza 2.1.

Hipoteza 2.2. pretpostavlja da se predviđanje ishoda organizacionih promena korišćenjem kvantitativnog Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti. Rezultati statističkih analiza su prikazani u tabelama od 4 - 62 do 4 - 75.

Prema Janićijević (2011), klasifikacija organizacionih promena prema sadržaju treba da pruži odgovor na pitanje: *"šta se u organizaciji menja?"* (Janićijević, 2011, p. 20). U tom smislu postoje dva fundamentalna kriterijuma za diferenciranje organizacionih promena. Prvi kriterijum se odnosi na sadržaj komponenti organizacije koji može biti sastavljen od formalnih ili tvrdih i neformalnih ili mekih komponenti. Drugi kriterijum diferencira sadržaj organizacije između statičkih i dinamičkih komponenti organizacije. Za potrebe ovog rada, u hipotezi 2.2. je analiziran prvi kriterijum klasifikacije koji podrazumeva podelu organizacionih komponenti na tvrde i meke elemente. Tvrde komponente se odnose na formalnu strukturu organizacije, dok meke komponente uključuju socijalnu strukturu organizacije, odnosno ljude. Kriterijumi za klasifikaciju organizacionih promena su dati u Tabeli 3 - 1, dok je u Tabeli 3 - 2 dat prikaz matrice klasifikovanih organizacionih promena.

U Tabelama 4 - 62 i 4 - 63 se nalaze osnovni podaci o učestalosti organizacionih promena posmatranih sa aspekta sadržaja i klasifikovanih u formalne i neformalne promene.

Tabela 4 - 62: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema sadržaju – formalne promene

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	593	68.6	68.6	68.6
Ne	272	31.4	31.4	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Tabela 4 - 63: Broj i procenat organizacionih promena nastalih prema sadržaju – neformalne promene

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	358	41.4	41.4	41.4
Ne	507	58.6	58.6	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Od ukupnog broja organizacionih promena u ovom istraživačkom poduhvatu N=865, formalnim promenama je pripojeno N=593 ili 68.6% promena, dok neformalne promene obuhvataju N=358 ili 41.4%. Na osnovu dobijenih istraživačkih rezultata, može se zaključiti da se u organizaciji menjaju formalne strukture koju čine tvrde komponente i socijalne strukture koje obuhvataju meke komponente, odnosno ljude. Ukoliko se uporedi učešće promena, može se izvesti zaključak da su organizacije više fokusirane na promene formalne strukture organizacije. Svakako, značajno učešće promena mekih elemenata približno uspostavlja ravnotežu između dve komponente u celokupnom obuhvatu organizacionih promena.

U cilju boljeg razumevanja direktnog i indirektnog uticaja organizacionih promena na sadržaj organizacije, u Tabeli 4 - 64 su predstavljeni rezultati analize unakrsnog tabeliranja za formalne i neformalne promene.

Tabela 4 - 64: Rezultati unakrsnog tabeliranja za formalne i neformalne promene

		Promena s aspekta sadržine - neformalne		Ukupno:
		Da	Ne	
Promena s aspekta formalne	Da	154	439	593
	Ne	204	68	272
Ukupno:		358	507	865

Na osnovu dobijenih rezultata iz istraživanja, broj promena koje direktno ili indirektno utiču na sadržaj komponenti u organizaciji, tj. na formalne i neformalne komponente je N=154. Promene koje impliciraju organizaciju u kontekstu formalnih struktura je ukupno N=439. S druge strane, promene koje impliciraju organizaciju u socijalnim elementima je ukupno N=204.

U cilju boljeg razumevanja pripadajućih promena u predmetnim klasifikacijama, u narednim tabelama je dat pregled učestalosti vrsta promena za formalne i neformalne komponente.

Tabela 4 - 65: Vrste organizacionih promena koje utiču na formalnu strukturu organizacije

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Merdžer / Akvizicija	14	2.4	2.4	2.4
Procesne promene	74	12.5	12.5	14.8
Promena organizacione strukture	78	13.2	13.2	28.0
Promena poslovne strategije	53	8.9	8.9	36.9
Promena poslovnog modela	80	13.5	13.5	50.4
Promena tehnologija	133	22.4	22.4	72.8
Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada	154	26.0	26.0	98.8
Restrukturiranje	7	1.2	1.2	100.0
Ukupno:	593	100.0	100.0	

Tabela 4 - 66: Vrste organizacionih promena koje utiču na neformalnu strukturu organizacije

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Downsizing	25	7.0	7.0	7.0
Merdžer / Akvizicija	14	3.9	3.9	10.9
Promena kompetencija / kadrova	47	13.1	13.1	24.0
Promena organizacione kulture	17	4.7	4.7	28.8
Promena poslovne strategije	53	14.8	14.8	43.6
Promena poslovnog modela	80	22.3	22.3	65.9
Promena rukovodstva	90	25.1	25.1	91.1
Promena vlasništva	25	7.0	7.0	98.0
Restrukturiranje	7	2.0	2.0	100.0
Ukupno:	358	100.0	100.0	

Imajući u vidu prikazane rezultate u Tabelama 4 - 65 i 4 - 66, uočava se da od ukupnog broja organizacionih promena ispitanih u ovom istraživačkom radu, 8 vrsta promena direktno ili indirektno menjaju formalnu strukturu organizacije. S druge strane, primećuje se da od ukupnog broja organizacionih promena, 9 vrsta promena direktno ili indirektno impliciraju socijalnu strukturu organizacije. Takođe se uočava da se određene promene nalaze u obe grupe, tj. u formalnim i neformalnim komponentama. Drugim rečima, istraživanje je pokazalo da se posrednim ili neposrednim putem menjaju obe strukture organizacije, odnosno tvrde i meke komponente prilikom merdžera / akvizicije, promena poslovnih strategija, promena poslovnog modela i restrukturiranja organizacije.

U narednim tabelama se nalaze rezultati analiza koji su proizašli iz korelacije i regresione analize, u cilju provere hipoteze 2.2. Analize su izvršene na odvojenom setu podataka za formalne i neformalne komponente, imajući u vidu neujednačen broj pripadajućih organizacionih promena svakoj klasifikaciji.

Tabela 4 - 67: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje utiču na formalne komponente organizacije

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.668**
	Značajnost (2-tailed)		.000
	N	593	593
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.668**	1
	Značajnost (2-tailed)	.000	
	N	593	593

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Uzorak za formalne komponente broji $N=593$ organizacionih promena koji su predmet analiza za proveru hipoteze 2.2. Na osnovu dobijenih rezultata Pirsonovom korelacijom ($r=0.668$; $p < 0.005$), zapaža se pozitivna linearna korelacija između varijabli: Bekard i Harisovog model (Model) s jedne strane i uspešnosti organizacionih promena (Srednja vrednost CS), s druge. Pirsonov koeficijent određuje jaku povezanost između varijabli. Rezultati su statistički značajni. Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost organizacione promene koja se odnosi na formalnu strukturu organizacije veća.

U Tabeli 4 - 68 je dat ključni rezultat modela dobijen regresionom linearnom analizom za organizacione promene koje utiču na formalnu strukturu organizacije.

Tabela 4 - 68: Formalna struktura - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podešen R ²	Standardna greška procene
1	.668 ^a	.446	.445	.686833719694541

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Apsolutna vrednost koeficijenta linearne korelacije koja iznosi: $R=0.668$ objašnjava jaku pozitivnu korelaciju između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena). Kvadrirani koeficijent linearne korelacije, tj. koeficijent determinacije ukazuje da proporcija varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnom varijablom iznosi ($R^2=0.446$).

Drugim rečima, uspeh organizacionih promena je objašnjen sa 44.6% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene iznosi 0.69, čime se može zaključiti da je predviđanje pouzdano.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 69, se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) koji su izvedeni na uzorku od N=593 za set organizacionih promena koje utiču na promene u formalnoj strukturi organizacije.

Tabela 4 - 69: Formalna struktura - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
1 Regresija	224.221	1	224.221	475.305	.000 ^b
1 Reziduali	278.799	591	.472		
Ukupno:	503.019	592			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

Na osnovu dobijenog koeficijenta F statistike koji iznosi 475.305 sa značajnošću $p < 0.001$, može se zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena za set organizacionih promena kojima se menja formalna organizaciona struktura.

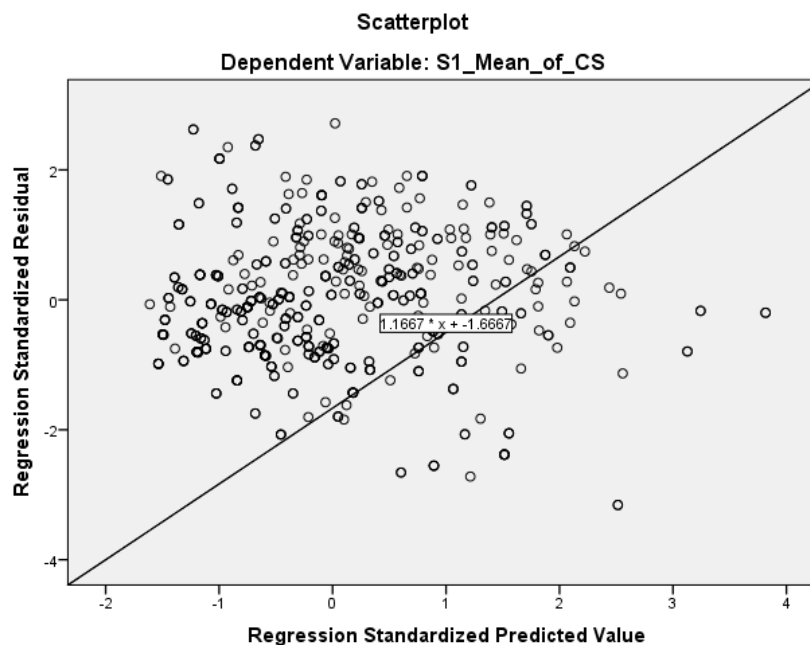
U Tabeli 4 - 70 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 13. Rezultati se odnose na promene kojima se menja sadržaj tvrdih komponenti u organizaciji.

Tabela 4 - 70: Formalna struktura - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti	Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
-------	--------------------------------	------------------------------	---	------------

	B	Std. Error	Beta		
(Nezavisna 1 varijabla)	2.119	.042		50.866	.000
Model	.093	.004	.668	21.801	.000

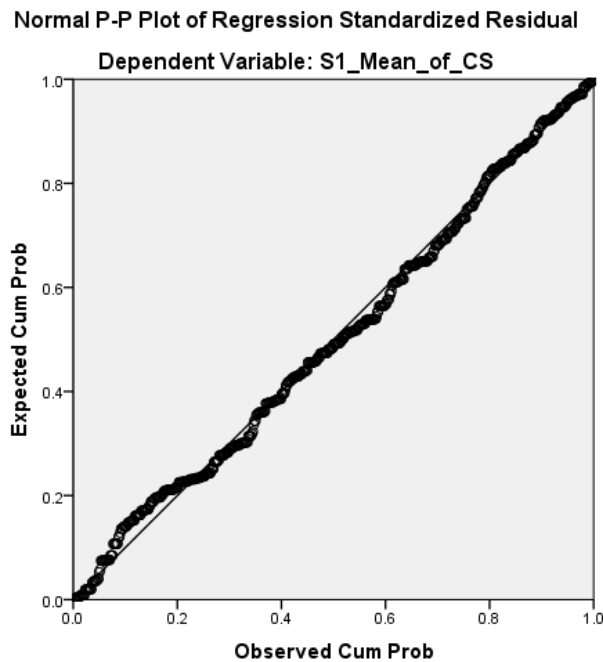
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 13: Formalna struktura - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Na osnovu dobijenih rezultata koeficijenata linearne regresione analize zaključuje se da su rezultati dobijeni linearnom regresionom analizom statistički značajni i dovoljno pouzdani za zaključivanje dela hipoteze 2.2. koja ispituje predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za organizacione promene koje se odnose na tvrde elemente organizacije.

Slika 4 - 14 daje uvid u rezultate P-P Plot dijagrama, pomoću kog se proverava normalna distribucija reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena na setu podataka kojima se ispituje predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za organizacione promene koje se odnose na formalnu strukturu organizacije.



Slika 4 - 14: Formalna struktura - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu: uspešnost organizacionih promena otkriva da je linearna povezanost vrlo prisutna, odnosno da nema značajnih odstupanja na krivi normalne raspodele.

Dalje, ispitivanje drugog dela hipoteze 2.2. podrazumeva analizu korelacionog odnosa između varijabli, kao i regresije za set organizacionih promena kojima se menja neformalna struktura u organizaciji.

Tabela 4 - 71: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za set organizacionih promena koje utiču na neformalne komponente organizacije

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.588**
	Značajnost (2-tailed)		.000
	N	358	358
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.588**	1
	Značajnost (2-tailed)	.000	
	N	358	358

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Pirsonova korelacija je rađena na uzorku N=358 organizacionih promena koji po kriterijumu sadržaja menjaju neformalne ili meke komponente organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata ($r=0.588$; $p<0.005$), zapaža se pozitivna linearna korelacija između varijabli: Bekard i Harisovog model (Model) s jedne strane i uspešnosti organizacionih promena (Srednja vrednost CS), s druge. Pirsonov koeficijent pokazuje jaku povezanost između posmatranih varijabli. Rezultati su statistički značajni. Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost organizacione promene koja se odnosi na neformalnu strukturu organizacije veća.

U Tabeli 4 - 72 je dat pregled ključnih rezultata regresione linearne analize za organizacione promene koje utiču na neformalnu strukturu organizacije.

Tabela 4 - 72: Neformalna struktura - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podrešen R ²	Standardna greška procene
1	.588 ^a	.346	.344	.694594579564039

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Na osnovu dobijenih rezultata postupkom regresione analize ($r=0.588$; $R^2=0.346$; Std.Err.=0.69) uočava se jaka pozitivna povezanost između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena). Analizom je utvrđeno da je uspeh organizacionih promena objašnjen sa 34.6% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene ukazuje da je predviđanje pouzdano.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 73, se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) koji su izvedeni na uzorku od N=358 za set organizacionih promena koje utiču na promene u neformalnoj strukturi organizacije.

Tabela 4 - 73: Neformalna struktura - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
Regresija	90.948	1	90.948	188.509	.000 ^b
1 Reziduali	171.756	356	.482		
Ukupno:	262.704	357			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

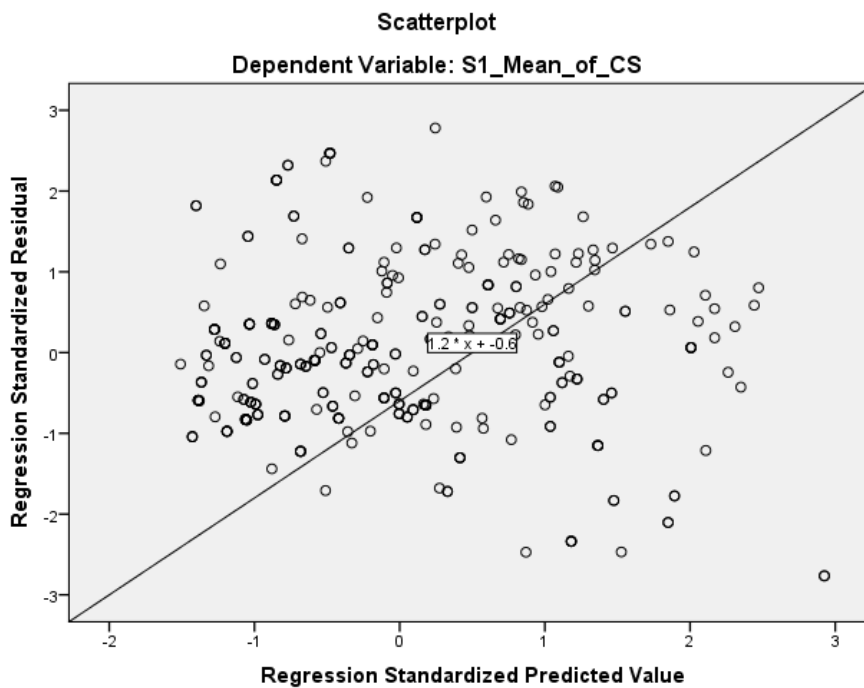
Na osnovu dobijenog koeficijenta F statistike koji iznosi 188.509 sa značajnošću $p < 0.001$, može se zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena za set organizacionih promena kojima se menja neformalna ili meka struktura u organizaciji.

U Tabeli 4 - 74 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 15. Rezultati se odnose na promene kojima se menja sadržaj mekih ili neformalnih komponenti u organizaciji.

Tabela 4 - 74: Neformalna struktura - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Std. Error	Beta		
(Nezavisna 1 varijabla)	2.134	.051		42.222	.000
Model	.082	.006	.588	13.730	.000

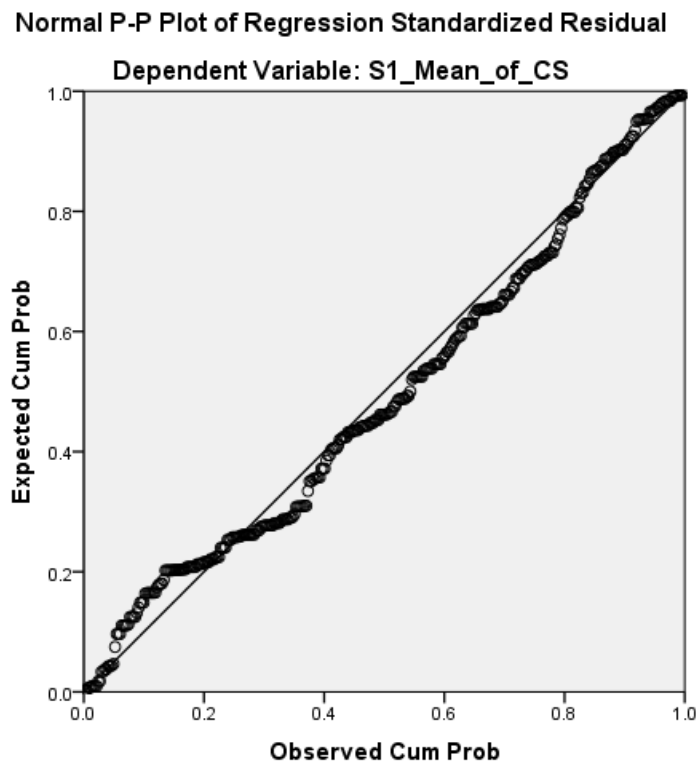
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 15: Normalna struktura - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Rezultat dijagrama rasturanja pokazuje da je izlaz iz linearne regresione analize statistički značajan i pouzdan za zaključivanje dela hipoteze 2.2. koja testira predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za organizacione promene koje se odnose na meke elemente organizacije.

P-P Plot dijagram je prikazan na Slici 4 - 16. P-P Plot dijagram ima za cilj da proveri normalnu distribuciju reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena na setu podataka kojima se ispituje predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za organizacione promene koje se odnose na neformalnu strukturu organizacije.



Slika 4 - 16: Neformalna struktura - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu: uspešnost organizacionih promena otkriva da je linearna povezanost prisutna. Postoje mala odstupanja na krivi normalne raspodele, ali nedovoljno značajna da bi se odbacila pretpostavka.

Konačno, da bi se utvrdila premisa 2.2. koja pretpostavlja da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti, urađena je komparativna analiza ključnih rezultata. Komparativna analiza je prikazana u Tabeli 4 - 75.

Tabela 4 - 75: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize za formalne i neformalne komponente organizacije

Ključni kriterijumi za komparaciju	Formalne komponente	Neformalne komponente
Broj pripadajućih organizacionih promena	N=593	N=358
Korelaciona analiza	R=0.668	R=0.588
Regresiona analiza	R ² =0.446	R ² =0.346
Statistička značajnost	p<0.001	p<0.001

Na osnovu prethodno dobijenih rezultata, čiji si ključni elementi sažeti u komparativnom pregledu (Tabela 4 - 75), predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena posmatranih sa aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti. Regresionom analizom je pokazano da je uspeh organizacionih promena bolje objašnjen Bekard i Harisovim modelom za formalne komponente. Drugim rečima, iz dobijenog rezultata regresione analize se može zaključiti da je predviđanje Bekard i Harisovim modelom uspešnije kod promena koje menjaju formalnu strukturu organizacije. Imajući u vidu da se meke komponente odnose na socijalnu strukturu u organizaciji u čijem fokusu je čovek, može se zaključiti da je niži procenat varijabiliteta uspešnosti organizacionih promena pokazatelj da je teže predvideti ponašanje: organizacionu kulturu, strukturu moći, grupne procese, vođstvo, konflikte, političke procese, komunikaciju (Janićijević, 2011), odnosno sve elemente od kojih je satkana meka struktura organizacije. Rezultati su statistički značajni, čime se potvrđuje hipoteza 2.2.

Hipoteza 2.3. pretpostavlja da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta dubine (inkrementalne / radikalne). Rezultati statističkih analiza su prikazani u Tabelama od 4 - 76 do 4 - 89.

Janićijević (2011) je dao kriterijum za diferencijaciju organizacionih promena prema karakteru procesa tih promena, a koji treba da odgovori na pitanja: "*kako se organizacija menja?*" (Janićijević, 2011. p. 17). U cilju pojednostavljenja ovog složenog kriterijuma, napravljena je podela na tri podkriterijuma: dubina, širina i brzina promena. Za potrebe provere premise 2.3., istraživanje se fokusira na promene po podkriterijumu dubine. U tom smislu, promene se razlikuju na inkrementalne / plitke / alfa / promene prvog reda i radikalne / duboke / promene drugog reda (Janićijević, 2011; Dulanović & Jaško, 2009). Kriterijumi za klasifikaciju organizacionih promena po navedenim kriterijumima dubine su dati u Tabeli 3 - 1, dok je u Tabeli 3 - 2 izveden prikaz matrice klasifikovanih organizacionih promena.

Tabele 4 - 76 i 4 - 77 obezbeđuju pregled osnovnih podataka o učestalosti organizacionih promena posmatranih sa aspekta dubine.

Tabela 4 - 76: Broj i procenat organizacionih promena po karakteru procesa – Inkrementalne promene

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	222	25.7	25.7	25.7
Ne	643	74.3	74.3	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Tabela 4 - 77: Broj i procenat organizacionih promena po karakteru procesa – Radikalne promene

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat

Da	323	37.3	37.3	37.3
Ne	542	62.7	62.7	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Od ukupnog broja organizacionih promena u ovom istraživačkom poduhvatu N=865, inkrementalne promene broje N=222, odnosno imaju učešće od 25.7%. S druge strane, radikalne promene imaju udeo od 37.3%, odnosno N=323 organizacionih promena.

Zarad boljeg razumevanja povezanosti organizacionih promena po dubini, u Tabeli 4 - 78 su predstavljeni rezultati analize unakrsnog tabeliranja za formalne i neformalne promene.

Tabela 4 - 78: Rezultati unakrsnog tabeliranja za inkrementalne i radikalne promene

		Promena s aspekta dubine - radikalne		Ukupno:
		Ne	Da	
Promena s aspekta dubine - inkrementalne	Da	222	0	222
	Ne	320	323	643
Ukupno:		542	323	865

Za razliku od prethodnih klasifikacija (H2.1.: Organizaciona adaptacija / Organizacioni razvoj; H2.2.: Formalne / Neformalne komponente), rezultati unakrsnog tabeliranja su pokazali da ne postoje preklapanja kod ove klasifikacije. Drugim rečima, po kriterijumu karaktera procesa i podkriterijumu dubine promene, organizacione promene isključuju jedna drugu, tj. mogu biti ili inkrementalne ili radikalne.

U cilju boljeg razumevanja pripadajućih promena u predmetnim klasifikacijama, u narednim tabelama je dat pregled učestalosti vrsta promena podeljenih po dubini na inkrementalne i radikalne.

Tabela 4 - 79: Vrste organizacionih promena - inkrementalne promene

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada	154	69.4	69.4	69.4
Promene proizvoda / usluga	39	17.6	17.6	86.9
Širenje poslovanja	29	13.1	13.1	100.0
Ukupno:	222	100.0	100.0	

Tabela 4 - 80: Vrste organizacionih promena - radikalne promene

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Merdzer / Akvizicija	14	4.3	4.3	4.3
Procesne promene	74	22.9	22.9	27.2
Promena organizacione kulture	17	5.3	5.3	32.5
Promena organizacione strukture	78	24.1	24.1	56.7
Promena poslovne strategije	53	16.4	16.4	73.1
Promena poslovnog modela	80	24.8	24.8	97.8
Restrukturiranje	7	2.2	2.2	100.0
Ukupno:	323	100.0	100.0	

Na osnovu dobijenih rezultata, u inkrementalne promene, tj. one promene u kojima se ne menjaju elementi organizacije ključni za opstanak, rast i razvoj, ali unose male novitete u perifernim delovima, svrstane su 3 vrste organizacionih promena: Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada (N=154), Promene proizvoda / usluga (39) i širenje poslovanja (N=29). S druge strane, 7 vrsta organizacionih promena su svrstane u radikalne, tj. duboke promene koje

menjaju ključne komponente organizacije i unose visok stepen noviteta. Najveći broj dubokih organizacionih promena u ovom istraživanju podrazumeva promenu poslovnog modela (N=80), promena organizacione strukture (N=78) i procesne promene (N=74).

U narednim tabelama se nalaze rezultati analiza koji su proizašli iz korelacije i regresije, u cilju provere hipoteze 2.3. Analize su izvršene na odvojenom setu podataka za inkrementalne i radikalne promene, imajući u vidu neujednačen broj pripadajućih organizacionih promena svakoj kategoriji.

Tabela 4 - 81: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za inkrementalne promene

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.677**
	Značajnost (2-tailed)		.000
	N	222	222
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.677**	1
	Značajnost (2-tailed)	.000	
	N	222	222

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Inkrementalne promene ukupno čine N=222 organizacionih promena koji su predmet analiza za proveru hipoteze 2.3. Na osnovu dobijenih rezultata Pirsonovom korelacijom ($r=0.677$; $p < 0.005$), zapaža se pozitivna linearna korelacija između varijabli: Bekard i Harisovog model (Model) i uspešnost organizacionih promena (Srednja vrednost CS). Pirsonov koeficijent određuje jaku povezanost između varijabli. Rezultati su statistički značajni. Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost inkrementalnih organizacionih promena veća.

U Tabeli 4 - 82 je dat pregled rezultata modela dobijen regresionom linearnom analizom za inkrementalne ili promene prvog reda.

Tabela 4 - 82: Inkrementalne promene - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podešen R ²	Standardna greška procene
1	.677 ^a	.458	.456	.715004529585822

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Na osnovu dobijenih rezultata, prikazanih u Tabeli 4 - 80, apsolutna vrednost koeficijenta linearne korelacije: $r=0.677$ objašnjava jaku pozitivnu korelaciju između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena). Kvadrirani koeficijent linearne korelacije, tj. koeficijent determinacije ukazuje da proporcija varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnom varijablom iznosi ($R^2=0.458$). Drugim rečima, uspeh organizacionih promena je objašnjen sa 45.8% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene iznosi 0.72, čime se može zaključiti da je predviđanje pouzdano.

U Tabeli 4 - 83 se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) koji su izvedeni na uzorku od $N=222$ za inkrementalne organizacione promene.

Tabela 4 - 83: Inkrementalne promene - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
Regresija	95.124	1	95.124	186.069	.000 ^b
1 Reziduali	112.471	220	.511		
Ukupno:	207.595	221			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

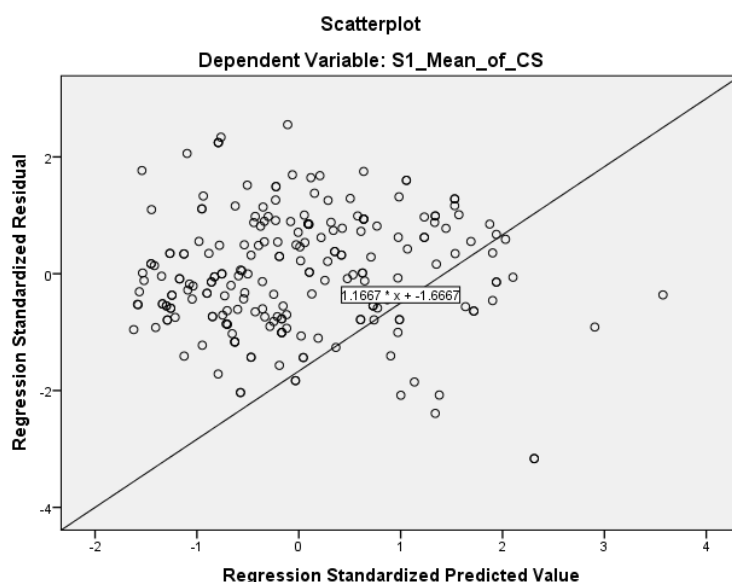
Koeficijent F statistike koji iznosi 186.069 sa značajnošću $p < 0.001$, ukazuje da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost inkrementalnih promena u organizaciji.

U Tabeli 4 - 84 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 17. Rezultati se odnose na inkrementalne promene, odnosno one promene kojima se menjaju periferni delovi organizacije.

Tabela 4 - 84: Inkrementalne promene - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Standardna greška	Beta		
(Nezavisna 1 varijabla)	2.136	.074		28.680	.000
Model	.097	.007	.677	13.641	.000

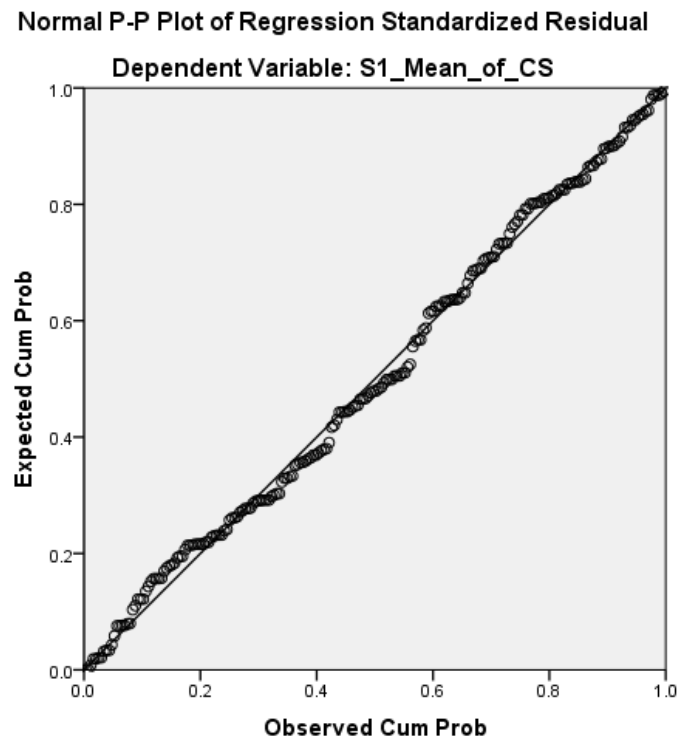
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 17: Inkrementalne promene - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Na osnovu dobijenih rezultata koeficijenata linearne regresione analize zaključuje se da su rezultati dobijeni linearnom regresionom analizom statistički značajni i dovoljno pouzdani za zaključivanje dela hipoteze 2.3. koja ispituje predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za inkrementalne promene.

Slika 4 - 18 daje uvid u rezultate P-P Plot dijagrama, pomoću kog se proverava normalna distribucija reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena na setu podataka kojima se ispituje predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za inkrementalne promene.



Slika 4 - 18: Inkrementalne promene - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu: uspešnost organizacionih promena otkriva da je linearna povezanost vrlo prisutna, odnosno da nema značajnih odstupanja na krivi normalne raspodele.

Dalje, ispitivanje drugog dela hipoteze 2.3. podrazumeva analizu korelacionog odnosa između varijabli, kao i regresione analize za radikalne promene kojima se menjaju ključne komponente organizacije.

Tabela 4 - 85: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za radikalne promene

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.640**
	Značajnost (<i>2-tailed</i>)		.000
	N	323	323
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.640**	1
	Značajnost (<i>2-tailed</i>)	.000	
	N	323	323

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Na uzorku od $N=323$ organizacionih promena koji po kriterijumu karaktera procesa i podkriterijumu dubine pripadaju radikalnim promenama, dobijeni su sledeći rezultati iz korelacione analize: $r=0.640$; $p < 0.005$. Iz ovoga sledi da postoji jaka pozitivna linearna povezanost između predmetnih varijabli. Rezultati su statistički značajni. Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost radikalnih promena veća.

U Tabeli 4 - 86 je sumiran rezultat regresione linearne analize za radikalne promene.

Tabela 4 - 86: Radikalne promene - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podrešen R ²	Standardna greška procene
1	.667 ^a	.445	.443	.68307

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Rezultati linearnog regresionog modela ($r=0.667$; $R^2=0.445$; $\text{Std.Err.}=0.68$) pokazuju jaku pozitivnu korelaciju između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena) za radikalne promene. Analizom je utvrđeno da je uspeh organizacionih promena objašnjen sa 44.5% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene ukazuje da je predviđanje pouzdano.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 87, se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla), koji su izvedeni na uzorku od $N=323$ za radikalne promene.

Tabela 4 - 87: Radikalne promene - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
Regresija	118.505	1	118.505	253.981	.000 ^b
1 Reziduali	147.909	317	.467		
Ukupno:	266.413	318			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

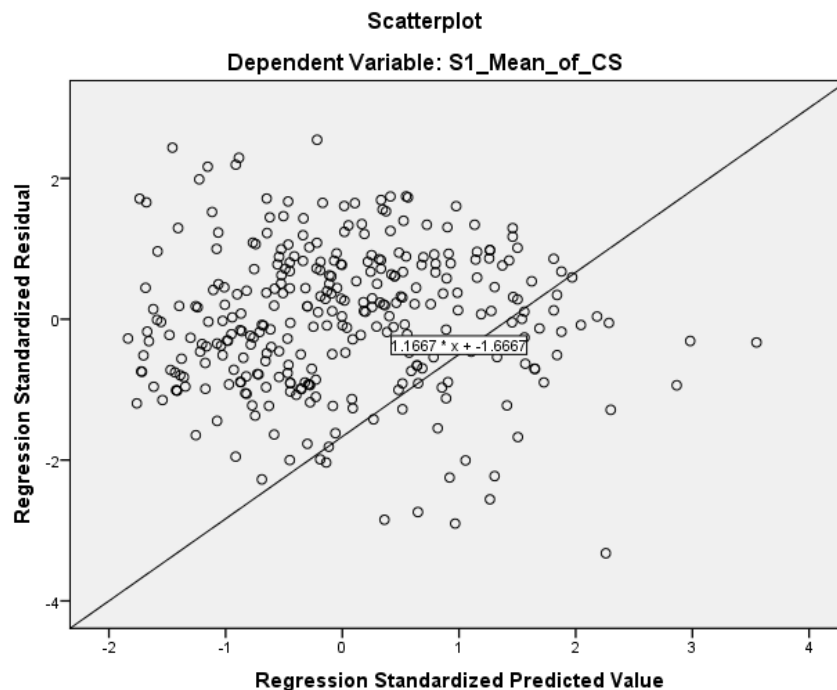
F statistika od 253.981 sa značajnošću $p<0.001$, ukazuje da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost radikalnih promena kojima se menjaju ključne komponente organizacije.

U Tabeli 4 - 88 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 19. Rezultati se odnose na radikalne / duboke promene.

Tabela 4 - 88: Radikalne promene - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Standardna greška	Beta		
(Nezavisna 1 varijabla)	2.255	.063		35.650	.000
Model	.092	.006	.667	15.937	.000

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

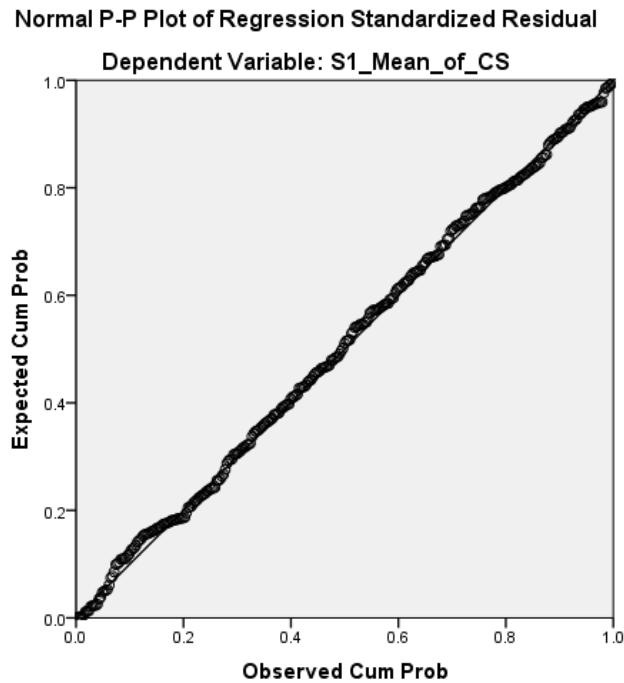


Slika 4 - 19: Radikalne promene - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Rezultat dijagrama rasturanja pokazuje da je izlaz iz linearne regresione analize statistički značajan i pouzdan za zaključivanje dela hipoteze 2.3., koja testira predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za radikalne promene u organizaciji.

P-P Plot dijagram je prikazan na Slici 4 - 20. P-P Plot dijagram ima za cilj da proveri normalnu distribuciju reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena na setu podataka kojima se ispituje predviđanje uspešnosti

organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za radikalne promene.



Slika 4 - 20: Radikalne promene - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu: uspešnost organizacionih promena otkriva da je linearna povezanost veoma prisutna, te da nema odstupanja od krive normalne raspodele.

U cilju sinteze prethodno urađenih analiza, u Tabeli 4 - 89 su izvedeni ključni statistički zaključci kojima se proverava premisa 2.3.

Tabela 4 - 89: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize inkrementalnih i radikalnih promena

Ključni kriterijumi za komparaciju	Inkrementalne promene	Radikalne promene
Broj pripadajućih organizacionih promena	N=222	N=323
Korelaciona analiza	R=0.677	R=0.640
Regresiona analiza	R ² =0.458	R ² =0.445
Statistička značajnost	p<0.001	p<0.001

Polazeći od pretpostavke da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta dubine (inkrementalne / radikalne) s jedne strane i dobijenih rezultata s druge, može se zaključiti da ne postoje značajne razlike između koeficijenata korelacione i regresione analize kojima bi se potvrdila premisa 2.3. Rezultati su statistički značajni, te se hipoteza 2.3. odbacuje.

Hipoteza 2.4. polazi od pretpostavke da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama. Rezultati statističkih analiza su predstavljeni u tabelama od 4 - 90 do 4 - 108.

Prema Dulanović & Jaško (2009), druga podela po zastupljenosti u dosadašnjoj literaturi je podela na strukturne, tehnološke i biheviorističke promene.

Kriterijumi za klasifikaciju organizacionih promena su dati u Tabeli 3 - 1, dok je u Tabeli 3 - 2 dat prikaz matrice klasifikovanih organizacionih promena.

U Tabelama od 4 - 90 do 4 - 92 su obezbeđeni bazični podaci o učestalosti organizacionih promena posmatranih sa aspekta promena u strukturi, tehnologijama / poslovnim procesima i bihevioralnim promenama.

Tabela 4 - 90: Broj i procenat promena nastalih u strukturi organizacije

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	286	33.1	33.1	33.1
Ne	579	66.9	66.9	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Tabela 4 - 91: Broj i procenat promena nastalih u tehnologijama / poslovnim procesima

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	421	48.7	48.7	48.7
Ne	444	51.3	51.3	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Tabela 4 - 92: Broj i procenat promena nastalih u bihevioralnim promenama

	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	271	31.3	31.3	31.3
Ne	594	68.7	68.7	100.0
Ukupno:	865	100.0	100.0	

Od ukupnog broja organizacionih promena u ovom istraživačkom poduhvatu N=865, promene u tehnologijama i poslovnim procesima imaju najveću učestalost, N=421/48.7%, potom promene u strukturi organizacije, N=286/33.1% i najmanju

učestalost sa neznatnom razlikom u odnosu na promene u strukturi čine promene u bihevioralnim promenama, N=271/31.3%.

U narednim tabelama su prikazani rezultati povezanosti organizacionih promena, tabelarnim ukrštanjem svih tipova koji su predmet istraživanja u hipotezi 2.4.

Tabela 4 - 93: Rezultati povezanosti promena u strukturi organizacije sa promenama u tehnologijama / poslovnim procesima

		Promena u tehnologijama / poslovnim procesima		Ukupno:
		Da	Ne	
Promena u strukturi	Da	60	226	286
organizacije	Ne	361	218	579
Ukupno:				865

Tabela 4 - 94: Rezultati povezanosti promena u strukturi organizacije sa bihevioralnim promenama

		Bihevioralne promene		Ukupno:
		Da	Ne	
Promena u strukturi	Da	92	194	286
organizacije	Ne	179	400	579
Ukupno:		271	594	865

Tabela 4 - 95: Rezultati povezanosti promena u tehnologijama / poslovnim procesima sa bihevioralnim promenama

		Bihevioralne promene		Ukupno:
		Da	Ne	
Promena u tehnologijama / poslovnim procesima	Da	53	368	421
	Ne	218	226	444
Ukupno:		271	594	865

Unakrsnim tabeliranjem relevantnih varijabli za premisu 2.4., može se zaključiti da se učestalost promena u strukturi preklapa za N=60 promena sa promenama

nastalim u tehnologijama / poslovnim procesima, dok je broj pripadajućih strukturnih promena ukršten sa bihevioralnim promenama izraženiji u odnosu na promene u tehnologijama / poslovnim procesima za 32. Najmanja učestalost promena, N=53, se nalazi u obe grupe: promene u tehnologijama i bihevioralnim promenama.

U narednim tabelama se nalaze rezultati analiza koji su proizašli iz korelacije i regresione analize, u cilju provere hipoteze 2.4. Analize su izvršene na odvojenom setu podataka za svaki tip posmatrane promene.

Tabela 4 - 96: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za promene u strukturi organizacije

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.630**
	Značajnost (2-tailed)		.000
	N	286	286
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.630**	1
	Značajnost (2-tailed)	.000	
	N	286	286

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Istraživački uzorak za promene u strukturi organizacije iznosi N=286. Na osnovu dobijenih rezultata Pirsonovom korelacijom ($r=0.630$; $p < 0.005$), zapaža se pozitivna linearna korelacija između varijabli: Bekard i Harisovog model (Model) i uspešnost organizacionih promena (Srednja vrednost CS). Pirsonov koeficijent određuje jaku povezanost između varijabli. Rezultati su statistički značajni. Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost promena u strukturi organizacije veća.

U Tabeli 4 - 97 je dat ključni rezultat modela dobijen regresionom linearnom analizom za promene u strukturi organizacije.

Tabela 4 - 97: Promene u strukturi organizacije - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podrešen R ²	Standardna greška procene
1	.630 ^a	.397	.395	.668737282136245

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Apsolutna vrednost koeficijenta linearne korelacije koja iznosi: $R=0.630$ objašnjava jaku pozitivnu korelaciju između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena). Kvadrirani koeficijent linearne korelacije, tj. koeficijent determinacije ukazuje da proporcija varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnom varijablom iznosi: $R^2=0.397$. Drugim rečima, uspeh organizacionih promena je objašnjen sa 39.7% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene iznosi 0.67, čime se može zaključiti da je predviđanje pouzdano.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 98, se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) koji su izvedeni na uzorku od $N=286$ za promene u strukturi organizacije.

Tabela 4 - 98: Promene u strukturi organizacije - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
1 Regresija	83.662	1	83.662	187.076	.000 ^b
1 Reziduali	127.008	284	.447		
Ukupno:	210.670	285			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

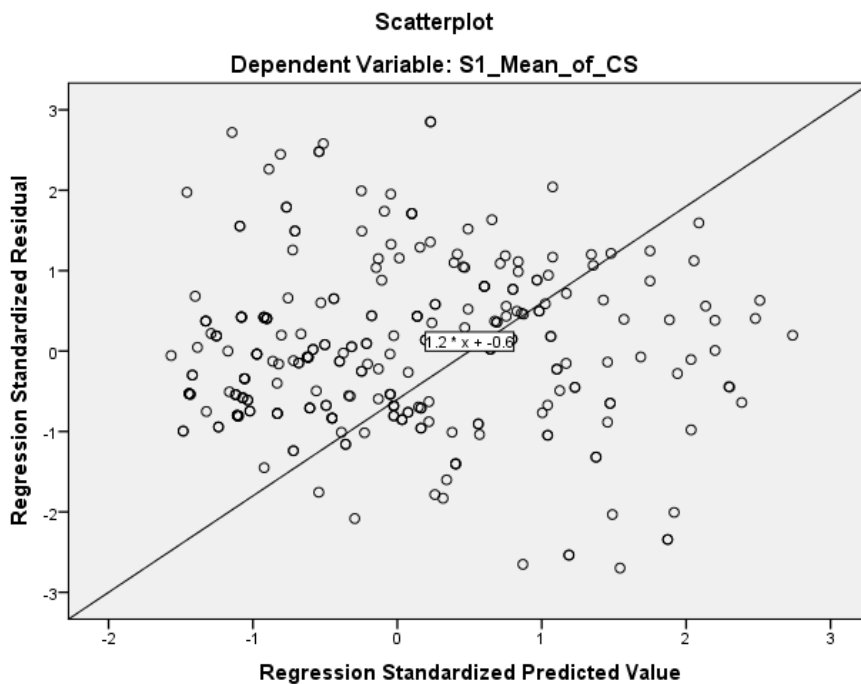
Na osnovu dobijenog koeficijenta F statistike koji iznosi 187.076 sa značajnošću $p<0.001$, može se zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena za promene koje se odnose na strukturu organizacije.

U Tabeli 4 - 99 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 21. Rezultati se odnose na promene u strukturi organizacije.

Tabela 4 - 99: Promene u strukturi organizacije - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Standardna greška	Beta		
(Nezavisna 1 varijabla)	2.100	.056		37.730	.000
Model	.090	.007	.630	13.678	.000

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

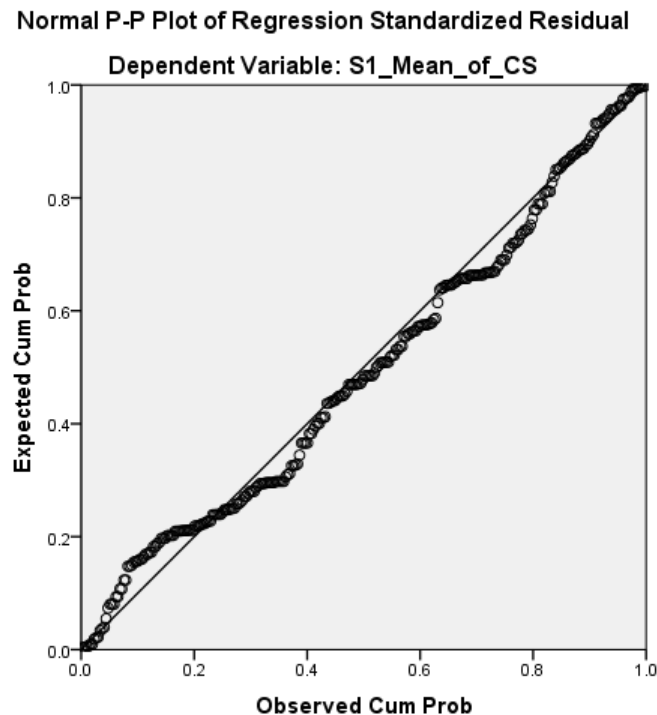


Slika 4 - 21: Promene u strukturi organizacije - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Na osnovu dobijenih rezultata koeficijenata linearne regresione analize, odnosno uvidom u rezultate predstavljene na dijagramu rasturanja, zaključuje se da su

rezultati dobijeni linearnom regresionom analizom statistički značajni i dovoljno pouzdani.

Slika 4 - 22 daje uvid u rezultate P-P Plot dijagrama, pomoću kog se proverava normalna distribucija reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena na setu podataka koji se odnose na promene u strukturi organizacije.



Slika 4 - 22: Promene u strukturi organizacije - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu: uspešnost organizacionih promena otkriva da je linearna povezanost prisutna, ali postoje mala odstupanja od krive normalne raspodele.

Dalje, naredni set tabelarnih prikaza predstavlja rezultate analiza korelacije i regresione analize za promene u tehnologijama / poslovnim procesima.

Tabela 4 - 100: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za promene u tehnologijama / procesima

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.672**
	Značajnost (2-tailed)		.000
	N	421	421
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.672**	1
	Značajnost (2-tailed)	.000	
	N	421	421

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Pirsonova korelacija je rađena na uzorku $N=421$ organizacionih promena koje se tiču promena u tehnologijama / poslovnim procesima. Na osnovu dobijenih rezultata ($r=0.672$; $p < 0.005$), uočljiva je pozitivna linearna povezanost između D*V*F-R (Model) i ishoda promene (Srednja vrednost CS). Pirsonov koeficijent objašnjava jaku povezanost između posmatranih varijabli. Rezultati su statistički značajni. Drugim rečima, što je nezadovoljstvo sa statusom kvo veće, vizija jasna, prvi koraci implementacije definisani, otpor ka promenama slabiji, to je uspešnost promena u tehnologijama / poslovnim procesima veća.

U Tabeli 4 - 101 je dat pregled zbirnog rezultata regresione linearne analize za promene u tehnologijama / poslovnim procesima.

Tabela 4 - 101: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podešen R ²	Standardna greška procene
1	.672 ^a	.452	.451	.709162975579015

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Na osnovu dobijenih rezultata postupkom regresione analize ($r=0.672$; $R^2=0.452$; Std.Err.=0.71) uočava se jaka pozitivna povezanost između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena). Analizom je utvrđeno da je uspeh organizacionih promena objašnjen sa 45.2%

Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ocene ukazuje da je predviđanje pouzdano.

U narednoj tabeli, Tabela 4 - 102, se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) koji su izvedeni na uzorku od N=421 za promene u tehnologijama / poslovnim procesima.

Tabela 4 - 102: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
Regresija	173.906	1	173.906	345.798	.000 ^b
1 Režiduali	210.720	419	.503		
Ukupno:	384.626	420			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

Na osnovu dobijenog koeficijenta F statistike koji iznosi 345.798 sa značajnošću $p < 0.001$, može se zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena za promene u tehnologijama / poslovnim procesima.

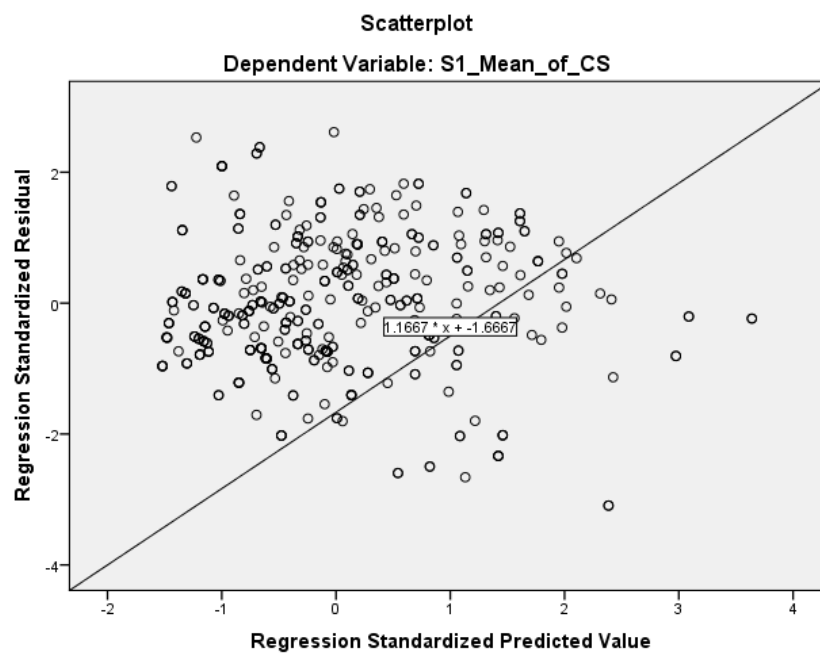
U Tabeli 4 - 103 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 23. Rezultati se odnose na promene u tehnologijama i poslovnim procesima u organizaciji.

Tabela 4 - 103: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti	Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
-------	--------------------------------	------------------------------	---	------------

	B	Standardna greška	Beta		
(Nezavisna 1 varijabla)	2.127	.051		41.653	.000
Model	.094	.005	.672	18.596	.000

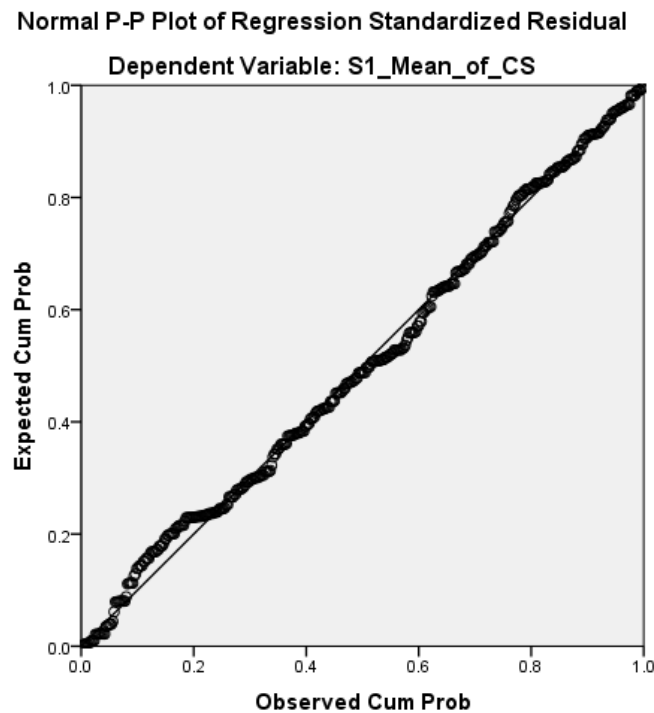
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 23: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Rezultat dijagrama rasturanja pokazuje da je izlaz iz linearne regresione analize statistički značajan i pouzdan za zaključivanje dela hipoteze 2.4., koja testira predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za promene u tehnologijama i poslovnim procesima.

P-P Plot dijagram je prikazan na Slici 4 - 24. P-P Plot dijagram ima za cilj da proveri normalnu distribuciju reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena na setu podataka kojima se ispituje predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za promene u tehnologijama / poslovnim procesima.



Slika 4 - 24: Promene u tehnologijama / poslovnim procesima - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu: uspešnost organizacionih promena otkriva da je linearna povezanost veoma prisutna. Linija opaženih rezultata ne odstupa značajno u odnosu na očekivanu normalnu raspodelu.

Tabelarni prikaz rezultata korelacije i regresije koji sledi ima za cilju prikaže izvršene analize za bihevioralne promene u organizaciji.

Tabela 4 - 104: Rezultati Pirsonove korelacije između varijabli D*V*F-R (Model) i CS za bihevioralne promene

		Model	Srednja vrednost CS
Model	Pirsonova korelacija	1	.571**
	Značajnost (2-tailed)		.000
	N	271	271
Srednja vrednost CS	Pirsonova korelacija	.571**	1

Značajnost (2-tailed)	.000	
N	271	271

** . Značajnost korelacije je na nivou $p < 0.001$.

Na osnovu dobijenih rezultata Pirsonovom korelacijom, uočava se jaka linearna povezanost pozitivnog smera između varijabli: Bekard i Harisovog model (Model) i uspešnost organizacionih promena (Srednja vrednost CS) za $N=271$ bihevioralnih promena. Rezultati su statistički značajni.

Tabela 4 - 105 daje uvid u zbirne rezultate modela dobijenog regresionom linearnom analizom za bihevioralne promene.

Tabela 4 - 105: Bihevioralne promene - rezultat sumarnog prikaza modela linearne regresione analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	R	R ²	Podešen R ²	Standardna greška procene
1	.571 ^a	.326	.323	.692389068617922

a. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

b. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

Uvidom u rezultate istraživanja ($R=0.571$; $R^2=0.326$; Std. Err.: 0.69), zaključuje se da postoji jaka pozitivna korelacija između prediktorske varijable (Bekard i Harisov model) i zavisne varijable (Uspešnost organizacionih promena). Kvadrirani koeficijent linearne korelacije, tj. koeficijent determinacije pokazuje da je uspeh organizacionih promena objašnjen sa 32.6% Bekard i Harisovog modela. Pokazatelj preciznosti modela, odnosno rezultat standardne greške ukazuje da je statističko predviđanje pouzdano.

U Tabeli 4 - 106 se nalaze rezultati analize varijanse za zavisnu i nezavisnu varijablu, tj. za uspešnost organizacionih promena (zavisna, Y varijabla) i Bekard i Harisov model (nezavisna, eksplanatorna, prediktorska, X varijabla) koji su izvedeni na uzorku od $N=271$ bihevioralnih promena.

Tabela 4 - 106: Bihevioralne promene - rezultati ANOVA analize za D*V*F-R i CS varijable

Model	Zbir kvadrata	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Značajnost
Regresija	62.249	1	62.249	129.846	.000 ^b
1 Reziduali	128.959	269	.479		
Ukupno:	191.208	270			

a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS

b. Prediktorska varijabla (Nezavisna varijabla): Model (D*V*F-R)

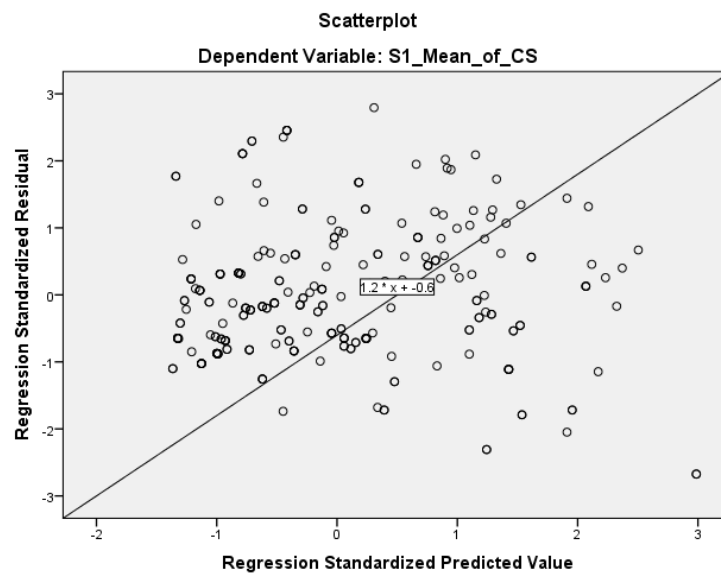
F statistika koji iznosi 129.846 sa značajnošću $p < 0.001$, može se zaključiti da Bekard i Harisov model (D*V*F-R) statistički značajno predviđa uspešnost organizacionih promena za bihevioralne promene.

U Tabeli 4 - 107 je dat pregled rezultata testa značajnosti regresionog koeficijenta za prediktorsku varijablu D*V*F-R, odnosno za Bekard i Harisov model iz čega je izveden dijagram rasturanja, prikazan na Slici 4 - 25. Rezultati se odnose na bihevioralne promene.

Tabela 4 - 107: Bihevioralne promene - koeficijenti linearne regresione analize za konstantu D*V*F-R

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Standardna greška	Beta		
(Nezavisna varijabla)	2.161	.056		38.482	.000
1 Model	.078	.007	.571	11.395	.000

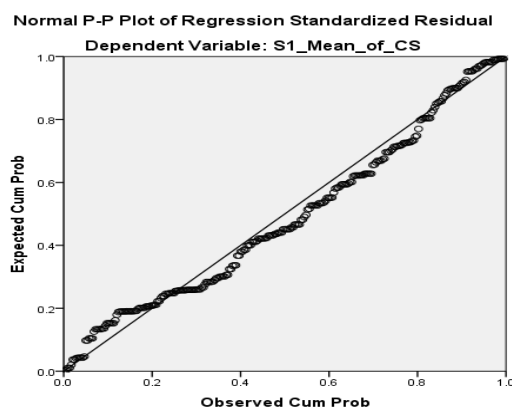
a. Zavisna varijabla: Srednja vrednost CS



Slika 4 - 25: Bihevioralne promene - dijagram rasturanja za varijable D*V*F-R i CS

Uvidom u rezultate predstavljene na dijagrama rasturanja zaključuje se da su rezultati dobijeni linearnom regresionom analizom statistički značajni i dovoljno pouzdani.

Slika 4 - 26 daje uvid u rezultate P-P Plot dijagrama, pomoću kog se proverava normalna distribucija reziduala za zavisnu promenljivu: uspešnost organizacionih promena na setu podataka kojima se ispituje predviđanje uspešnosti organizacionih promena pomoću Bekard i Harisovog modela za bihevioralne promene.



Slika 4 - 26: Bihevioralne promene - P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu CS

P-P plot dijagram regresionih standardizovanih reziduala za promenljivu: uspešnost organizacionih promena otkriva da je linearna povezanost prisutna, ali postoje mala ali neznačajna odstupanja na liniji opaženih rezultata u odnosu na očekivanu normalnu raspodelu.

Konačno, da bi se proverila premisa 2.4. koja pretpostavlja da se predviđanje ishoda organizacionih promena korišćenjem kvantitativnog Bekard i Harisovog modela razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama, urađena je komparativna analiza ključnih rezultata. Komparativna analiza je prikazana u Tabeli 4 - 108.

Tabela 4 - 108: Uporedni pregled rezultata korelacione i regresione analize za promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima i bihevioralnim promenama

Ključni kriterijumi za komparaciju	Promene u strukturi	Promene u tehnologijama / poslovnim procesima	Bihevioralne promene
Broj pripadajućih organizacionih promena	N=286	N=421	N=271
Korelaciona analiza	R=0.630	R=0.672	R=0.571
Regresiona analiza	R ² =0.397	R ² =0.452	R ² =0.326
Statistička značajnost	p<0.001	p<0.001	p<0.001

Na osnovu prethodno dobijenih rezultata, čiji su ključni elementi sažeti u komparativnom pregledu (Tabela 4 - 108), predviđanje ishoda organizacionih promena korišćenjem kvantitativnog Bekard i Harisovog modela se razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama. Pirsonov koeficijent korelacije je približan za promene u strukturi i promene u tehnologijama / poslovnim procesima, ali je regresionom analizom napravljena diferencijacija. S druge strane, uočava se manja razlika u kvadriranom koeficijentu linearne regresione analize između promena u strukturi organizacije i bihevioralnih promena. Konačno, koeficijent determinacije pokazuje da je uspeh organizacionih promena najizraženije objašnjen sa 45.2% kod promena u tehnologijama i poslovnim procesima. Rezultati su statistički značajni. Dakle, hipoteza 2.4. je podržana.

Na osnovu svih analiza kojima je proveravana hipoteza 2, odnosno pojedinačne hipoteze 2.1., 2.2., 2.3. i 2.4., zaključuje se da je hipoteza 2 podržana u premisi da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantitativnim pristupom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama organizacionih promena.

4.3.3. Rezultati testa posebne hipoteze 3

Konkurentno, dinamično i neizvesno poslovno okruženje koje se rapidno menja implicira višestruke promene u organizaciji, koje usled potreba za internim rastom i razvojem uvećava broj kontinuiranih promena. S druge strane, organizacione promene se smatraju veoma složenom pojavom (Janićijević, 2006; Janićijević, 2011) koje imaju visok stepen neuspešnosti (Al-Haddad & Kotnour, 2015), što dalje implicira negativne efekte za organizaciju.

Imajući to u vidu, **hipoteza 3** polazi od pretpostavke da je predviđanje ishoda uspešnosti programa promena niži kod promena koje se odvijaju istovremeno u organizaciji. Da bi se proverila premisa 3, u radu se koristi unakrsno tabeliranje varijabli: broj promena i predviđanje uspešnosti promena kvantifikacijom Bekard i

Harisovog modela. Kriterijum za određivanje uspešnosti organizacione promene je opisan u poglavlju 3.3. ovog rada.

U Tabeli 4 - 26 je dat pregled učestalosti organizacionih promena koje su se odvijale u organizaciji. Prema rezultatima istraživanja, jedna promena je zastupljena u organizacijama koju je navelo 38.6% ispitanika. Preostali udeo od 61.4% čine učesnici u čijim organizacijama se odvijalo istovremeno više od jedne promene. Grupisanjem frekventnosti, od 1 do 3 promene se istovremeno odvija u 72.1% slučajeva. Udeo od 27.9% čini od 4 do 10 istovremenih organizacionih promena. Na osnovu prethodno dobijenih rezultata, u Tabeli 4 - 109 su predstavljeni rezultati unakrsnog tabelarnog pregleda za varijable: broj i uspešnost organizacionih promena, pomoću kojih se proverava hipoteza 3.

Tabela 4 - 109: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: broj i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

	Predviđanje uspešnost organizacione promene		Ukupno:
	$D*V*F-R \geq 0$	$D*V*F-R < 0$	
Jedna promena	62	61	123
Istovremene promene	54	142	196
Ukupno:	116	203	319

Uvidom u rezultate prikazane u Tabeli 4 - 109, na uzorku od $N=116$, predviđanje uspešnosti organizacionih promena je uspešno, čineći 36.36%. S druge strane, predviđanje uspešnosti organizacionih promena nije pozitivno kod 203 ispitanika, imajući udeo od 63.64%. Ukoliko se posmatraju rezultati za jednu promenu, predviđanje uspešnosti promene je pozitivno kod 50.41% ($N=62$), dok je predviđanje neuspešno kod 49.59% ($N=61$), iz čega proizilazi da model može da predvidi podjednako uspešnost i neuspešnost promene. Kod istovremenih promena, predviđanje ishoda je značajnije manja ukoliko se promene odvijaju paralelno u organizaciji. Konkretno, predviđanje ishoda je uspešno kod 27.55% učesnika, odnosno $N=54$, dok je udeo neuspešnih predviđanja promena 72.45% ($N=142$). Na osnovu dobijenih rezultata, hipoteza 3 je podržana.

Pored toga, urađena je analiza predviđanja uspešnosti organizacionih promena posmatrana sa aspekta razvijenosti zemlje. Rezultati analize se nalaze u Tabeli 4 - 110.

Tabela 4 - 110: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: razvijenost zemlje i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Predviđanje uspešnosti organizacione promene		Ukupno:
		$D*V*F-R \geq 0$	$D*V*F-R < 0$	
Razvijenost zemlje	Razvijena zemlja	29	45	74
	Zemlja u razvoju	18	30	48
	Zemlja u tranziciji	69	128	197
Ukupno:		116	203	319

Dodatnom analizom, čiji su rezultati vidljivi u Tabeli 4 - 110, urađeno je tabelarno ukrštanje varijabli kojima se proverava uspešnost predviđanja organizacionih promena po kriterijumu razvijenosti zemlje. Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da ne postoji razlika kod predviđanja uspešnosti promena po kriterijumu razvijenosti zemlje.

U cilju produbljivanja razumevanja primene modela u praksi, urađena je analiza predviđanja uspešnosti organizacionih promena posmatrana iz ugla veličine firme i vrsta organizacionih promena. Rezultati su dati u Tabelama od 4 - 111 do 4 - 127.

U Tabeli 4 - 111 su predstavljeni rezultati predviđanja uspešnosti organizacionih promena po kriterijumu veličine firme.

Tabela 4 - 111: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: veličina firme po broju zaposlenih i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Veličina firme po broju zaposlenih			Ukupno:
		Do 50	Od 50 do 250	251 i više	
Predviđanj	$D*V*F-R \geq 0$	61	28	27	116

e		42	34	127	203
uspešnosti	$D*V*F-R<0$				
promene					
Ukupno:		103	62	154	319

Uvidom u rezultate, uspešan ishod predviđanja je najviše zastupljen kod malih firmi (N=61), dok je neuspešan ishod predviđanja organizacionih promena izražen kod velikih firmi (N=127).

U narednom tabelarnom prikazu su predstavljeni rezultati predviđanja uspešnosti promena za svaku vrstu organizacionih promena. Rezultati se nalaze u Tabelama od 4 - 112 do 4 - 127.

Tabela 4 - 112: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena tehnologije i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promena tehnologija	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	37	37
uspešnosti		96	96
promene	$D*V*F-R<0$		
Ukupno:		133	133

Tabela 4 - 113: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena poslovnog modela i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promena poslovnog modela	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	23	23
uspešnosti		57	57
promene	$D*V*F-R<0$		
Ukupno:		80	80

Tabela 4 - 114: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena poslovnog modela i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

	Vrsta promene - Promena organizacione strukture	Ukupno:

Predviđanje	$D*V*F-R \geq 0$	16	16
uspešnost promene	$D*V*F-R < 0$	62	62
Ukupno:		78	78

Tabela 4 - 115: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena vlasništva i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promena vlasništva	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R \geq 0$	5	5
uspešnosti promene	$D*V*F-R < 0$	20	20
Ukupno:		25	25

Tabela 4 - 116: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena vlasništva i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promena rukovodstva	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R \geq 0$	21	21
uspešnosti promene	$D*V*F-R < 0$	69	69
Ukupno:		90	90

Tabela 4 - 117: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena kompetencija / kadrova i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promena kompetencija / kadrova	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R \geq 0$	8	8
uspešnosti promene	$D*V*F-R < 0$	39	39
Ukupno:		47	47

Tabela 4 - 118: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: procesne promene i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Procesne promene	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R \geq 0$	14	14

uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	60	60
Ukupno:		74	74

Tabela 4 - 119: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promene proizvoda / usluga i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promene proizvoda / usluga	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	10	10
uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	29	29
Ukupno:		39	39

Tabela 4 - 120: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promene proizvoda / usluga i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promena poslovne strategije	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	10	10
uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	43	43
Ukupno:		53	53

Tabela 4 - 121: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promena organizacione kulture i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promena organizacione kulture	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	2	2
uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	15	15
Ukupno:		17	17

Tabela 4 - 122: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: restrukturiranje i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Restrukturiranje	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	1	1

uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	6	6
Ukupno:		7	7

Tabela 4 - 123: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: *downsizing* i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - <i>Downsizing</i>	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	2	2
uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	23	23
Ukupno:		25	25

Tabela 4 - 124: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: merdžer / akvizicija i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Merdžer / Akvizicija	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	3	3
uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	11	11
Ukupno:		14	14

Tabela 4 - 125: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: širenje poslovanja i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Širenje poslovanja	Ukupno:
Predviđanje	$D*V*F-R\geq 0$	9	9
uspešnosti promene	$D*V*F-R<0$	20	20
Ukupno:		29	29

Tabela 4 - 126: Rezultati unakrsnog tabeliranja za varijable: promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada i predviđanje uspešnosti organizacionih promena

		Vrsta promene - Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada	Ukupno:

Predviđanje	$D*V*F-R \geq 0$	49	49
uspešnosti promene	$D*V*F-R < 0$	105	105
Ukupno:		154	154

Tabela 4 - 127: Sinteza rezultata: ishod organizacionih promena po Bekard i Harisovom modelu

Vrsta promene	$D*V*F-R \geq 0$ (Izraženo u %)	$D*V*F-R < 0$ (Izraženo u %)	Ukupan broj promena (Izraženo u apsolutnom iznosu)
Promena tehnologija	28%	72%	133
Promena poslovnog modela	29%	71%	80
Promena organizacione strukture	21%	79%	78
Promena vlasništva	20%	80%	25
Promena rukovodstva	23%	77%	90
Promena kompetencija / kadrova	17%	83%	47
Procesne promene	19%	81%	74
Promene proizvoda / usluga	26%	74%	39
Promena poslovne strategije	19%	81%	53
Promena organizacione kulture	12%	88%	17
Restrukturiranje	14%	86%	7
Downsizing	8%	92%	25
Merdžer / Akvizicija	21%	79%	14
Širenje poslovanja	31%	69%	29
Promene pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada	32%	68%	154

Uspešnost predviđanja svih vrsta organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela je opravdana, budući da model može da predvidi uspešne i neuspešne organizacione promene. Najmanji procenat uspešne predikcije (<15%) beleže organizacione promene koje se odnose na *downsizing*, promenu organizacione kulture i restrukturiranje. S druge strane, najveći procenat uspešne predikcije (>30%) se odnosi na dve vrste promena: širenje poslovanja i promenu pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada.

Konačno, u Tabeli 4 - 128 se nalazi rekapitulacija proverenih hipoteza sa konačnim ishodom.

Tabela 4 - 128: Rekapitulacija proverenih hipoteza

Hipoteza		Rezultat testiranja
H1.	Kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se može uspešno predvideti ishod promene i objasniti značajan deo varijabiliteta uspešnosti promena.	Potvrđena
H1.1.	Postoji negativna korelacija između proizvoda varijabli: stepen nezadovoljstva postojećim stanjem sa statusom kvo (D), jasno određenje vizije o željenom stanju (V) i precizno definisanje prvih koraka za implementaciju (F) sa otporom prema promenama (R).	Potvrđena
H1.2.	Kada je proizvod varijabli D, V i F veći od R, tada postoji pozitivan korelacijski odnos između formule $D \cdot V \cdot F - R$ i varijable CS.	Potvrđena
H2.	Predviđanje ishoda organizacionih promena	Potvrđena

	kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama organizacionih promena.	
H2.1.	Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja.	Potvrđena
H2.2.	Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti.	Potvrđena
H2.3.	Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta dubine (inkrementalne / radikalne).	Odbačena
H2.4.	Uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela se razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama.	Potvrđena
H3.	Predviđanje uspešnosti programa promena je manje uspešno ukoliko se oni odvijaju istovremeno u organizaciji.	Potvrđena

Analizom posebnih i pojedinačnih hipoteza izvedenih iz teorijskog određenja predmeta istraživanja dolazi se do zaključka da je opšta hipoteza, koja polazi od pretpostavke da je ishod organizacionih promena moguće predvideti i klasifikovati po različitim vrstama organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela, podržana.

5. DISKUSIJA

Ovo poglavlje je utemeljeno na dubljoj analizi centralnog problema istraživanja kojim se povezuju značajnost teme i studije istraživanja, interpretacija važnijih metodoloških smernica, te dobijenih rezultata stavljenih u korelaciju sa rezultatima drugih istraživača iz kojih proizilaze teorijske i praktične implikacije.

Disciplina upravljanja organizacionim promenama ima vitalnu ulogu u teoriji i praksi dugi niz godina, posebno nakon '60-ih godina prošlog veka. Primarni faktor koji podstiče važnost teme se ogleda u činjenici da su organizacije otvoreni i evoluirajući entiteti, kontinuirano izloženi izazovima i pritiscima iz poslovnog okruženja. Ključni činioci koji čine poslovno okruženje izazovnim se ogledaju u istovremenim političkim, ekonomskim, socio-kulturološkim i tehnološkim promenama koje nameću potrebu da se organizacija kontinuirano preispituje, unapređuje, adaptira, tj. menja. U poslovnom okruženju koje karakteriše ubrzanje, dinamičnost, izražena neizvesnost, uz ostale faktore, promene su postale "standard" svake organizacije (Drucker, 1999), viđene kao složena, sveprisutna, kontinuirana i nelinearna pojava višedimenzionalnog karaktera (Moran & Brightman, 2000; Janićijević, 2006; Janićijević, 2011; Gungadeen et al., 2018).

Otuda, veština upravljanja promenama je postala ili bi trebala da bude ključna kompetencija za organizacionu efikasnost i efektivnost (Brown & Eisenhardt, 1997; Payne, 2005), te veoma potreban upravljački element (Todnem, 2005), čija efektivnost predstavlja jedan od ključnih izazova za menadžere danas (Cameron & Green, 2015; Jimmieson et al., 2004).

Uprkos važnosti ovog fenomena i značajno investiranim naporima u promene, ističu se mišljenja nekih autora da većina inicijativa ne ispunjava postavljene strateške ciljeve organizacije (Kotter, 1995; 1996; Weiner et al., 2008; Haque et al., 2016). Procenjuje se i da je većina novih programa neuspešno realizovana, počevši od uvođenja novih tehnologija, reinženjeringa do promena organizacione kulture (Hammer & Champy, 1993; Washington & Hacker, 2005). Neuspešno sprovođenje organizacionih promena je fenomen koji je već duže vreme prepoznat kao

rasprostranjena, uobičajena i skupa pojava za organizacije (Decker et al., 2012). Ove navode su potvrdili autori Beer & Nohria (2000), koji su pronašli da je neuspešno realizovanih promena više od 70% (Al-Haddad & Kotnour, 2015), što dalje implicira negativne efekte za organizaciju. Kada su negativne implikacije u pitanju, Mellert et al. (2015) su pronašli jaku povezanost između organizacionih promena i finansijskih gubitaka. Edmonds (2011) smatra da neuspešne organizacione promene mogu rezultirati u gubitku tržišne pozicije i kredibiliteta kod zainteresovanih strana, te poverenja u menadžment, motivacije kod zaposlenih i / ili ključnih zaposlenih. Jacobs et al. (2013) smatraju da su organizacione promene rizične za organizaciju.

Burnes (2004) navodi da se fundamentalni problem neuspešno realizovanih promena ogleda u nedostatku odgovarajućih okvira za upravljanje i implementaciju promena, kao i u raznovrsnim, često suprotstavljajućim teorijama i pristupima koji u velikoj meri nemaju empirijske rezultate.

S druge strane, Bekard i Harisov model upravljanja promenama je prepoznat kao efektivna "alatka" prilikom upravljanja promenama. Takođe se navodi da je model pronašao široku primenu u disciplini upravljanja promenama (Beckhard & Harris, 1977; 1987; Cady et al., 2014), te da je varljivo jednostavan, ali izuzetno koristan model (Cameron & Green, 2015). U postojećem teorijskom fondu, Bekard i Harisov model se svrstava u motivacione pristupe upravljanja promenama, a istovremeno obezbeđuje uvid u opštu ocenu spremnosti za promene (Dulanović & Jaško, 2009). Uprkos prepoznatljivosti modela za efektivno upravljanje organizacionim promenama, kao i činjenici da Bekard i Harisov model ima dominantnu ulogu u edukaciji i teoriji, predstavljajući sastavni deo teorije organizacije i druge predmetne literature, evidentno je da Bekard i Harisov model empirijski nije potvrđen do sada (Cudanov et al., 2019). Dodatno, u lepezi problema sa kojima se menadžeri suočavaju danas, otvara se i značajno pitanje predviđanja uspešnosti organizacionih promena koje se, u najvećoj meri, zasniva na subjektivnim procenama. Takav pristup predstavlja značajan hendikep koji može da proizvede nenadoknadive gubitke za organizaciju. Kao odgovor na istraživački problem,

predmet istraživane pojave se po prvi put ispituje na ovaj način, istovremeno ukazujući na značaj teme i studije istraživanja, odnosno:

- u kontekstu predmeta istraživanja, značaj studije se ogleda u predviđanju uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim pristupom Bekard i Harisovog modela;
- u metodološkom kontekstu, značaj studije leži u predviđanju uspešnosti organizacionih promena kombinovanjem kvalitativnih i kvantitativnih tehnika.

Hipoteze su analizirane koristeći pouzdane statističke metode. Kada je hipoteza 1 u pitanju, rezultati istraživanja su pokazali da postoji negativna korelacija ($N=319$; $r=-0.458$) između proizvoda D, V i F s jedne strane i R s druge, pri čemu je intenzitet koeficijenta korelacije ne sugerise da je korelacija jaka, ali sugerise da ipak postoji. Drugim rečima, otpor je manji kada je istovremeno: visok stepen nezadovoljstva postojećim stanjem, jasno određena vizija o budućem stanju i precizno definisan plan za implementaciju i obrnuto. Pored toga, kada je proizvod varijabli D, V i F veći od R, tada postoji pozitivna korelacija sa CS i obrnuto ($N=319$; $r=0.667$). Drugim rečima, kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela je moguće predvideti ishod promene i objasniti značajan deo varijabiliteta uspešnosti promena ($R^2=0.445$), čime je hipoteza 1 podržana. Imajući u vidu da je dosadašnji teorijski fond ukazao na visok stepen neuspešnih promena, kvantitativnim pristupom Bekard i Harisovog modela je moguće utvrditi da li je organizacija spremna na promene, čime se stvara osnov za efektivno odlučivanje i adekvatno planiranje promena u organizaciji.

Druga posebna hipoteza je imala za cilj da produbi istraživanu pojavu, te polazi od pretpostavke da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama organizacionih promena. U dosadašnjoj literaturi su prepoznate različite vrste organizacionih promena koje imaju različite faktore nastanka, obuhvat, dubinu, širinu, brzinu, cilj i vrednosti koje donose za organizacije, implicirajući njihovu heterogenost. Heterogena

priroda organizacionih promena proističe iz kriterijuma koji opredeljuju njihovu klasifikaciju (Janićijević, 2011), predstavljajući osnov za formiranje posebne hipoteze 2 i pripadajućih pojedinačnih pretpostavki u ovom istraživačkom radu. Heterogena priroda organizacionih promena dalje implicira da se predviđanje kvantitativnim pristupom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena. Rezultati hipoteze 2 ukazuju da je pretpostavka potvrđena.

Konkretnije, pojedinačna hipoteza 2.1. pretpostavlja da se uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja. Prema Janićijević (2011), organizacione promene nastale prema uzroku i cilju daju odgovor na pitanje zašto se organizacija menja, a osnovne vrste organizacionih promena po kriterijumu uzroka i cilja su organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj. Ključne razlike između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja su njihovi uzroci promena, tj. za adaptivne promene osnovni uzrok su eksterni faktori – faktori koji dolaze iz spoljnog okruženja organizacije, dok je osnovni uzrok organizacionog razvoja internog karaktera – faktori koji deluju unutar same organizacije. Rezultati istraživanja su pokazali da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije (N=260; R=0.593; R²=0.352) i organizacionog razvoja (N=478; R=0.729; R²=0.531). Regresionom analizom je pokazano da je uspešnost predviđanja organizacionih promena bolje objašnjena Bekard i Harisovim modelom za organizacioni razvoj u odnosu na organizacionu adaptaciju. Drugim rečima, iz dobijenog rezultata zaključuje se da je predviđanje Bekard i Harisovim modelom uspešnije kod promena koje su inicirane unutar organizacije, odnosno kod promena čiji su ključni pokretači kreativnost i potreba za postignućem ljudi u organizaciji (Janićijević, 2011). Organizacioni razvoj je u teoriji jedan od najizučavanijih pravaca koji se temelji na planiranim promenama sa ultimativnim ciljem da se organizacija unapređuje (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011), te je za očekivati da je predviđanje ove vrste promena izvesnije u odnosu na organizacionu adaptaciju. Dalje, kod razvojnih

promena koje iniciraju ljudi unutar organizacije, očekivano je da je nezadovoljstvo postojećim stanjem u značajnoj meri izraženo samom potrebom za iniciranjem promene, te da je vizija o budućem stanju jasna, kao i koraci kako doći do željenog novog stanja. Kod razvojnih promena, očekivano je da otpor bude minimalan. S druge strane, imajući u vidu da organizacije danas posluju u dinamičnom, veoma složenom i neizvesnom poslovnom okruženju koje zahteva agilno prilagođavanje poslovnom okruženju i brzu implementaciju promena, može se zaključiti da je niži koeficijent regresione analize kod organizacione adaptacije, kojim se objašnjava uspešnost predviđanja organizacionih promena Bekard i Harisovim modelom od 35.2%, opravdan. Opravdanost se ogleda u činjenici da su adaptivne promene složenije, uzimajući u obzir da današnje poslovno okruženje karakteriše neizvesnost, ubrzanje aktivnosti, česte promene u potrebama i ponašanju krajnjih korisnika i druge, čime se smanjuje verovatnoća uspešnog ishoda promene, odnosno uspešnosti predviđanja Bekard i Harisovim modelom, koji u osnovi ocenjuje spremnost organizacije da promene implementira efikasno i efektivno. Uzimajući u obzir statističke podatke, hipoteza 2.1. je podržana.

Pojedinačna hipoteza 2.2. pretpostavlja da se uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena posmatranih s aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti. Prema Janićijević (2011), klasifikacija organizacionih promena prema sadržaju treba da pruži odgovor na pitanje: *"šta se u organizaciji menja?"* (Janićijević, 2011, p. 20). U tom smislu postoje dva bazična kriterijuma za diferenciranje organizacionih promena. Prvi kriterijum se odnosi na sadržaj komponenti organizacije koji može biti sastavljen od formalnih ili tvrdih i neformalnih ili mekih komponenti. Drugi kriterijum diferencira sadržaj organizacije između statičkih i dinamičkih komponenti organizacije. Za potrebe ovog rada, u hipotezi 2.2. je analiziran prvi kriterijum klasifikacije koji podrazumeva podelu organizacionih komponenti na tvrde i meke elemente. Tvrde komponente se odnose na formalnu strukturu organizacije, dok meke komponente uključuju socijalnu strukturu organizacije, odnosno ljude. Na osnovu dobijenih rezultata, predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i

Harisovog modela se razlikuje po vrstama promena posmatranih sa aspekta sadržaja, odnosno između formalnih (N=593; R=0.668; R²=0.446) i neformalnih (N=358; R=0.588; R²=0.346) komponenti. Regresionom analizom je pokazano da je uspeh organizacionih promena bolje objašnjen Bekard i Harisovim modelom za formalne komponente. Drugim rečima, iz dobijenog rezultata regresione analize se može zaključiti da je predviđanje Bekard i Harisovim modelom uspešnije kod promena koje menjaju tvrde elemente organizacije, što je u skladu sa navodima autora Dulanović & Jaško (2009). Tvrde ili formalne elemente organizacije čine: organizaciona struktura, sistemi i poslovni procesi. Organizaciona struktura i sistemi su deo klasične teorije organizacije koja je dobro izučena u postojećem teorijskom fondu, a predstavljaju statičku varijablu. Poslovni procesi predstavljaju formalne, tj. tvrde komponente organizacije, ali se svrstavaju u dinamičke komponente organizacije čiji je primarni cilj da proizvede određeni output za krajnjeg korisnika (Janićijević, 2011). Struktura i sistemi predstavljaju stabilne modele organizacije koji zahtevaju precizniju predvidivost, za razliku od individualnih obrazaca razumevanja i ponašanja (Dulanović & Jaško, 2009; Janićijević, 2011). S druge strane, meke komponente se odnose na socijalnu strukturu organizacije u čijem je fokusu čovek. Ponašanje i interpersonalni odnosi predstavljaju meke ili neformalne komponente organizacije, koje je teže predvideti zbog svoje neopipljive prirode, što nije slučaj sa tvrdim ili formalnim komponentama organizacije. Organizacione promene, odnosno način na koji se realizuju je u velikoj meri povezan sa zajedničkim pretpostavkama, stavovima i vrednostima menadžera i zaposlenih koji su ugrađeni u njihovim programima tumačenja (Janićijević, 2012). U dosadašnjoj literaturi je uočeno, na primer, da organizaciona kultura ima niži procenat uspešnosti u odnosu na ostale organizacione promene (Smith, 2002). Značajan teorijski fond ukazuje da je organizaciona kultura jedan od osnovnih uzročnika otpora prema promenama i ključna pretnja naporima organizacionih promena (Waddell & Sohal, 1998; Bate, Khan, & Pye, 2000; Erwin & Garman, 2010; Latta, 2015). Chatman & Jehn (1994) su prepoznali sedam osnovnih karakteristika na osnovu kojih se dalje diferenciraju kulture: inovativnost i sklonost ka riziku, orijentacija na detalje, orijentacija na rezultat, orijentacija na ljude, timska orijentacija, agilnost i stabilnost. Posmatrajući

ove karakteristike organizacionih kultura sa aspekta organizacionih promena, može se uočiti povezanost. Ukoliko, na primer, organizaciona kultura gaji vrednosti stabilnosti i konzervatizma, tada će članovi organizacije svaku promenu doživljavati kao štetnu na oba nivoa, organizacionom i individualnom. Takva kultura dalje rezultira u visok stepen otpora prema promenama sa niskim stepenom učešća članova organizacije prilikom izvođenja promena (Janićijević, 2012). Dodatno, ne treba izostaviti činjenicu da dinamično okruženje, ekonomija zasnovana na neopipljivoj imovini, tj. znanju i ubrzanje podrazumevaju i frekventniju fluktuaciju zaposlenih, čime se predviđanje mekih komponenti organizacije značajno otežava. Dobijeni rezultati hipoteze 2.2. su statistički značajni, čime je pretpostavka potvrđena.

Pretpostavka 2.3. je zasnovana na premisi da se uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena posmatranih sa aspekta dubine (inkrementalne / radikalne). Janićijević (2011) je dao kriterijum za diferencijaciju organizacionih promena prema karakteru procesa tih promena, a koji treba da odgovori na pitanje: "*kako se organizacija menja?*" (Janićijević, 2011. p. 17). U cilju pojednostavljenja ovog složenog kriterijuma, napravljena je podela na tri podkriterijuma: dubina, širina i brzina promena. Za potrebe provere hipoteze 2.3., istraživanje se fokusira na promene po podkriterijumu dubine. U tom smislu, promene se razlikuju na inkrementalne / plitke / alfa / promene prvog reda i radikalne / duboke / promene drugog reda (Janićijević, 2011; Dulanović & Jaško, 2009). Pozivajući se na dobijene rezultate iz istraživanja, hipoteza 2.3. se odbacuje. Analizom rezultata je utvrđeno da je moguće predvideti promene po podkriterijumu dubine, ali ne postoje приметne razlike između predikcije ishoda inkrementalnih, odnosno promena u kojima se ne menjaju elementi organizacije ključni za opstanak, rast i razvoj ($N=222$; $R=0.677$; $R^2=0.458$) i radikalnih, odnosno dubokih promena koje menjaju vitalne komponente organizacije i unose visok stepen noviteta ($N=323$; $R=0.640$; $R^2=0.445$), što u osnovi čini postavljenu hipotezu.

Hipoteza 2.4. je inspirisana drugom podelom po zastupljenosti u postojećem teorijskom fondu, koja se odnosi na strukturne, tehnološke i biheviorističke

promene. U potrazi za odgovorom na sveobuhvatne tehnološke, regulatorne promene, zahtevima krajnjih korisnika usluga, Walter (2009) je, na primer, ukazao da se finansijski sektor suočava sa ozbiljnim izmenama organizacione strukture, uz neizvesnu budućnost. Tornjanski et al. (2015) su pronašli da bi za efektivnu primenu koncepta otvorenih inovacija (eng. *open innovation concept*) u bankarstvu trebalo kreirati dualnu strukturu koja podstiče pokretanje i uvođenje otvorenih inovacija u organizaciju (eng. *ambidextrous organization*). Fasnacht (2009) je razvio model otvorenih inovacija u kom se ističe potreba za pomeranjem sa vertikalno postavljene organizacione strukture u strukturu koja je zasnovana na otvorenosti, fleksibilnosti i principima u kojima je klijent u centru poslovanja. Dulanović & Jaško (2009) sugerišu da: "*promene u strukturi, bez promena u odnosu prema tržištu, kvalitetu, dizajnu, kvalitetu usluga, inovativnosti i dr. neće dati zadovoljavajuće rezultate*" (Dulanović & Jaško, 2009, p. 233). Kada su tehnološke promene u pitanju, Dulanović & Jaško (2009) prepoznaju povezanost tehnologija i organizacije kroz njihovu integraciju. Konvencionalna linija mišljenja u postojećoj literaturi se oslanja na tvrdnju da ključne tehnološke promene imaju fundamentalni uticaj na mnoge aspekte organizacije i njihove poslovne modele, te da predstavlja koordiniranu adaptaciju koja održava strateško usklađivanje između organizacione imovine i elemenata u cilju postizanja konkurentске prednosti (Markides, 2006; Taylor & Helfat, 2009; Markides & Oyon, 2010; Birkinshaw et al., 2016; Khanagha et al., 2018). Posmatrano sa aspekta dizajna, Jaško et al. (2013) prepoznaju da su organizaciona struktura i procesi dva najvažnija elementa organizacije, koje je potrebno istovremeno analizirati, menjati i prilagođavati u cilju sprovođenja uspešnih promena. Iz ugla procesne perspektive, organizacija se tretira kao mreža poslovnih procesa, za razliku od strukturalne perspektive u kojoj su organizacione jedinice u primarnom fokusu sa odnosima "*podređen*" i "*nadređen*". Mnogo autora ističe da je za razvoj procesnog modela značajna uloga horizontalne strukture u integraciji organizacionih jedinica, eliminisanju barijera i unapređenju saradnje (Jaško et al., 2013). Bihevioristički pristup promenama polazi od teze da se organizacija i njeno funkcionisanje unapređuje kroz promene u ponašanju i znanju ljudi. Noviji koncepti organizacionih promena se temelje na promenama u organizacionoj kulturi,

individualnoj i organizacionoj kompetenciji kroz procese organizacionog učenja (Dulanović & Jaško, 2009). Podela organizacionih promena na strukturne, tehnološke i biheviorističke promene predstavlja i rezultat različitih intervencija koje se sprovode u životnom ciklusu promena (Dulanović & Jaško, 2009). U matrici klasifikovanih organizacionih promena (Tabela 3 - 2), struktura, tehnologije i poslovni procesi su sastavni deo formalne strukture organizacije, dok su bihevioralne promene sastavni deo meke ili neformalne strukture organizacije. Premisa 2.4. polazi od pretpostavke da se uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama. Rezultati istraživanja kod pretpostavke 2.4. ukazuju da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije (N=286; R=0.630; R²=0.397), promene u tehnologijama / poslovnim procesima (N=421; R=0.672; R²=0.452), bihevioralnim promenama (N=271; R=0.571; R²=0.326). Pirsonov koeficijent korelacije je približan za promene u strukturi i tehnologijama / poslovnim procesima, ali je regresionom analizom napravljena diferencijacija. S druge strane, uočava se manja razlika u kvadriranom koeficijentu linearne regresione analize između promena u strukturi organizacije i bihevioralnih promena. Ukoliko uporedimo dobijene rezultate hipoteze 2.4. sa rezultatima hipoteze 2.2., može se uočiti povezanost, tj. rezultati kod obe pretpostavke ukazuju da je predviđanje organizacionih promena uspešnije kod formalnih komponenti organizacije. Iz ugla formalnih komponenti organizacije, uočava se da je uspešnost predviđanja od 45.2% najizraženija kod promena u tehnologijama i poslovnim procesima. Rezultati su statistički značajni. Dakle, hipoteza 2.4. je podržana.

Hipoteza 3 polazi od pretpostavke da je predviđanje uspešnosti programa promena manje uspešno ukoliko se oni odvijaju istovremeno u organizaciji. Temelj za ovu premisu je izgrađen na osnovu pretpostavke da je predviđanje uspešnosti u korelaciji sa samim ishodom organizacione promene, te nalaza iz postojeće

literature u kojoj se navodi da se većina novih programa neuspešno realizuje, počevši od uvođenja novih tehnologija, reinženjeringa do promena organizacione kulture (Hammer & Champy, 1993; Washington & Hacker, 2005), kao i u tvrdnjama autora Beer & Nohria (2000) da je više od 70% realizovanih promena završeno neuspehom (Al-Haddad & Kotnour, 2015), implicirajući nenadoknadle gubitke za organizaciju. Uvidom u dobijene rezultate, ukupan broj ispitanika koji su prepoznali da je predviđanje organizacionih promena uspešno iznosi N=116, odnosno 36.36%. Ukupan broj ispitanika kod kojih je predviđanje organizacionih promena procenjeno kao neuspešno iznosi N=203, odnosno 63.64%. Ukoliko pretpostavimo da je predikcija ishoda u korelaciji sa samim ishodom promene koje može biti uspešno ili neuspešno, možemo uporediti rezultate sa nalazima drugih istraživača. Konkretno, rezultati uspešnosti organizacionih promena su slični nalazima autora Al-Haddad & Kotnour (2015), što ukazuje da je problem sa izraženim i veoma podudarajućim procentom neuspešnih promena ostao na istom nivou i nakon nekoliko godina. Dalje, ukoliko se rezultati posmatraju po frekventnosti, kod promena koje se istovremeno implementiraju u organizacijama, predviđanje uspešnosti organizacionih promena je manje uspešno. Pod pretpostavkom da je ishod predviđanja u korelaciji sa samim ishodom promene, manja uspešnost otvara mnogobrojna pitanja na koja je potrebno ukazati u ovom radu. Primarno pitanje se odnosi na raspoloživost kapaciteta organizacije da sprovedi više organizacionih promena istovremeno. Kapacitet organizacije da implementira više promena istovremeno se odnosi na budžet, vreme i ljudske resurse, kao elemente koji su neophodni da budu istovremeno na raspolaganju u određenom vremenskom periodu da bi se organizacione promene uspešno implementirale. Pored toga, paralelnim implementiranjem organizacionih promena eksponencijalno raste nepredvidivost sistema, iz čega proizilazi pitanje adekvatnosti upravljanja portfoliom promena. Portfolio organizacionih promena ima primarni cilj da holistički sagleda potrebe organizacije za svim promenama, te da odredi racionalne prioritete, odnosno omogući transparentan uvid u kapacitete za implementaciju, kao i povezanost manjih promena u logičke celine, odnosno u program promena koji bi mogao doneti veću vrednost za organizaciju uz racionalizaciju kapaciteta. Pored toga, otvara se i pitanje odgovarajuće

metodologije i alatki kao podrške upravljanju organizacionim promenama. Dobijenim rezultatima je podržana hipoteza 3.

U cilju produbljivanja razumevanja primene kvantitativnog pristupa Bekard i Harisovog modela u praksi, dodatno je urađena analiza predviđanja uspešnosti organizacionih promena posmatrana iz ugla razvijenosti zemlje, veličine firme i vrsta organizacionih promena. Rezultati istraživanja ukazuju da ne postoji razlika kod uspešnosti predviđanja promena po kriterijumu razvijenosti zemlje. Posmatrano sa aspekta veličine firme, uviđa se da je broj uspešno prediktovanih promena zastupljeniji kod malih firmi (N=61), dok je broj neuspešno prediktovanih promena izražen kod velikih firmi (N=127). Konačno, uspešnost predviđanja svih vrsta organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela je podržana, budući da model može da predvidi uspešne i neuspešne organizacione promene. Najmanji procenat uspešne predikcije (<15%) beleže organizacione promene koje se odnose na *downsizing*, promenu organizacione kulture i restrukturiranje. S druge strane, najveći procenat uspešne predikcije (>30%) se odnosi na dve vrste promena: širenje poslovanja i promenu pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada. Polazeći od pretpostavke da je predikcija ishoda promena u korelaciji sa samim ishodom, u daljem tekstu su upoređeni rezultati iz studije sa rezultatima iz postojećeg istraživačkog fonda. Smith (2002) navodi da *downsizing* i restrukturiranje podrazumevaju reorganizaciju organizacionih entiteta i radne snage. Iako *downsizing* primarno uključuje smanjenje broja zaposlenih, ova vrsta organizacione promene uključuje i prodaju određenog dela poslovanja. U svojoj studiji, Smith (2002) zaključuje da je srednja stopa uspešnosti kod ovih organizacionih promena u rasponu od 40% do 50%, što se značajno razlikuje od dobijenih rezultata u ovom istraživačkom projektu u kom je evidentirana predikcija uspešnosti ispod 15%. Imajući u vidu da je Smith objavio podatke u 2002. godini, razlika u procentualnom iznosu neuspešnih promena koje se odnose na *downsizing* i restrukturiranje ukazuje da je predviđanje uspešnosti ove dve vrste organizacionih promena u značajnom padu. Kada je organizaciona kultura u pitanju, rezultati istraživanja ove studije su u

saglasnosti sa nalazima Smith (2002), koji je u svom radu objavio da prosečna stopa uspešnosti ove vrste organizacione promene iznosi 19%.

S druge strane, Smith (2002) je analizirao uspešnost širenja poslovanja, te se rezultati mogu uporediti sa dobijenim u ovom istraživačkom poduhvatu. Nalazi u analizama koje je predstavio Smith (2002) ukazuju da je prosečna stopa uspešnosti širenja poslovanja 19%, što je u suprotnosti sa dobijenim rezultatima u ovoj studiji u kojoj je predviđanje uspešnosti ove vrste organizacione promene iznad 30%, implicirajući pozitivan efekat, odnosno trend rasta uspešnosti kada je širenje poslovanja u pitanju.

Rezultati istraživanja koji su izneti u ovom radu predstavljaju fundamentalnu osnovu za dalju razradu teorijskih i praktičnih implikacija.

5.1. Teorijske i praktične implikacije

Teorijske i praktične implikacije su izvedene iz postavljenih naučnih i društvenih ciljeva, s jedne strane i dobijenih rezultata istraživanja, s druge. Primarni naučni cilj ovog istraživačkog poduhvata je proširenje i produbljivanje saznanja u oblasti upravljanja organizacionim promenama uspostavljanjem veza i kauzalnih odnosa u modelu, kojima se ispituje mogućnost predviđanja uspešnosti organizacionih promena koristeći kvantitativni Bekard i Harisov model, u nameri da se dostigne nivo klasifikacije i objašnjenja. S druge strane, primarni društveni cilj je da se unapredi efikasnost i efektivnost upravljanja organizacionim promenama na osnovu predviđanja uspešnosti konačnog ishoda kvantitativnim Bekard i Harisovim modelom. Konkretnije, primarni društveni cilj rada je da ispita upotrebnu vrednost razrađenog kvantitativnog modela, odnosno da istraži njegovu pouzdanost i primenljivost u praksi.

Dobijenim rezultatima istraživanja ovaj rad obogaćuje postojeći teorijski fond, odnosno rani razvoj Bekard i Harisovog modela uvođenjem predviđanja uspešnosti organizacionih promena koristeći kvantitativni pristup Bekard i Harisovog modela, kojim se ispituje upotrebna vrednost u praksi, istovremeno. Stavljanjem varijabli u kauzalni odnos, predviđanje ishoda organizacionih

promena je objašnjeno Bekard i Harisovim modelom. Ovaj nalaz je u skladu sa izjavama autora Cummings & Worley (2005) i Holman et al. (2007) da se Bekard i Harisov model smatra veoma praktičnom alatkom koja obezbeđuje efektivne rezultate prilikom upravljanja organizacionim promenama. S druge strane, Dannemiller & Jacobs (1992) navode da je model više konceptualan nego praktičan. Imajući to u vidu kao osnovu za ispitivanje modela, razrađivanjem svih varijabli u modelu i stavljanjem u stanje pogodno za statističku obradu, studija demantuje ovaj nalaz i pokazuje da kvantitativni model može biti praktičan. Dalje, empirijski rezultati izvedeni iz studije potvrđuju nalaze autora Eaton (2010), koji vidi model kao sredstvo za predviđanje uspešnosti promena.

Potom, studija produbljuje i proširuje postojeći teorijski fond konkretizovanjem vrsta promena za koje je kvantitativni Bekard i Harisov model pokazao da može da unapredi predviđanje ishoda organizacionih promena. Prateći klasifikaciju organizacionih promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja koju je dao Janićijević (2011), ova studija produbljuje teorijski fond nalazom da je predviđanje uspešnosti Bekard i Harisovim modelom delotvornije kod promena koje su inicirane unutar organizacije, odnosno kod promena čiji su ključni pokretači kreativnost i potreba za postignućem ljudi u organizaciji (Janićijević, 2011), odnosno kod organizacionog razvoja. Model je manje delotvoran kod predviđanja adaptivnih promena. Posmatrano sa aspekta sadržaja promena, predviđanje Bekard i Harisovim modelom je uspešnije kod promena koje menjaju formalnu strukturu organizacije, za razliku od mekih komponenti gde su efekti manje primetni. Prema autorima Cady et al. (2014), Bekard i Harisov model ima široku primenu u oblasti upravljanja organizacionim promenama, dok autori Cameron & Green (2015) sugerišu da model može biti veoma koristan prilikom restrukturiranja organizacije. Ova studija proširuje i produbljuje tvrdnje na dva važna načina: kvantitativni Bekard i Harisov model se može primeniti u predikciji na više vrsta organizacionih promena, ali ishod predikcije ukazuje na slabu spremnost organizacija da uspešno implementira restrukturiranje. Takođe, rezultati su pokazali da je predviđanje uspešnije kod promena u tehnologijama i poslovnim procesima. Kada je

implementacija istovremenih promena u organizaciji u pitanju, uspešnost predviđanja je značajnije manja, implicirajući otvaranje pitanja upravljanja portfoliom promena koje u teoriji nije dovoljno obrađeno. Konačno, u cilju produbljivanja razumevanja primene kvantitativnog Bekard i Harisovog modela u praksi, uviđa se da je broj predviđanja uspešnih promena zastupljeniji kod malih firmi. Bez obzira na veličinu firme, studija je pokazala da su efekti predviđanja ishoda organizacionih promena najupečatljiviji kod dve vrste organizacionih promena: širenje poslovanja i promena pristupa / metoda / tehnika operativnih procedura rada.

Dalje, pronađene su i izvesne slabosti modela na osnovu kojih se daju konkretne preporuke za efektivnu primenu u praksi. Primarni rizik u modelu se odnosi na merenje varijabli D, V, F i R, budući da istraživač ili analitičar u praksi mogu neoprezno završiti u merenju iste pojave. Sveukupni rezultati u studiji ukazuju na tri osnovna faktora koji utiču na D, V, F i R varijable:

- Faktori organizacionih promena koji proističu iz subjektivnih, ličnih stavova učesnika;
- Faktori koji proističu iz samih karakteristika organizacionih promena i
- Faktori organizacionih promena koji proističu iz organizacionog okruženja iz kog učesnici u istraživanju dolaze (na primer: industrijska dinamika, veličina organizacije, zrelost organizacije, organizaciona kultura, uticaj vršnjaka) (Cudanov et al., 2019).

Dalje, u ovoj studiji su učestvovali pojedinci koji su različito dodali vrednost promenama u organizaciji. Otuda, odgovori bi trebalo da budu harmonizovani u skladu sa doprinosom, što u osnovi podrazumeva dodelu odgovarajućih težina po konkretno postavljenim kriterijumima. Jedan od kriterijuma može biti utemeljen po generalnoj klasifikaciji zainteresovanih strana koju je dao Hula (1999), odnosno dodeljivanje težina u zavisnosti od uloge u promeni koja može biti:

- generalista - vodi i upravlja naporima promena

- stručnjak - podržava promenu znanjem i iskustvom iz određenih oblasti
- izvršilac - podržava promenu implementiranjem dostavljenih rešenja

Budući da su odgovornost i doprinos konačnom ishodu organizacione promene različiti između zainteresovanih strana, težine treba da budu prilagođene ulogama, tj. dodeljene u skladu sa odgovornošću, ključnim doprinosima, kao i specifičnoj situaciji, na skali od 1 do 10.

Uvođenjem kvantitativnog modela u oblasti upravljanja organizacionim promenama, ova studija ostavlja dve važne implikacije za praksu. Prvo, istraživački instrument korišćen za ovu studiju može efektivno da meri sve uticajne faktore na predviđanje uspešnosti i uspešnost promena u svim fazama životnog ciklusa promene. Prilikom upravljanja promena, objektivni prikaz stanja u realnom vremenu olakšava proces donošenja odluka, odnosno predstavlja preduslov za izbor najadekvatnijeg rešenja u datom momentu, počevši od procene spremnosti organizacije na promene. Podjednako važno, konstrukcija modela sa svim varijablama omogućava dovoljno fleksibilnosti da determiniše najrelevantnije odrednice, odnosno da ih prilagodi konkretnoj organizacionoj promeni. Drugo, model može biti koristan u post-implementacionoj fazi u svrsi kontrolnog mehanizma pomoću kog se može izmeriti efektivnost ishoda promena. Dalje, uvidom u rezultate se mogu izvući konkretne lekcije za dalje unapređenje procesa upravljanja promenama. Konačno, kvantitativni Bekard i Harisov model predstavlja, u dobroj meri, pouzdan okvir za poslovno odlučivanje u procesu upravljanja promenama.

5.2. Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Bekard i Harisov model do sada nije potvrđen empirijskim istraživanjem. Istraživanje pokazuje njegovu efektivnost koristeći kvantitativni pristup. U pogledu naučnog doprinosa, spoznaje se efektivnost modela njegovim opisivanjem, klasifikacijom i objašnjenjem fenomena. Naučni doprinos se ogleda i u omogućavanju kvantitativnog predviđanja u oblasti upravljanja organizacionim promenama, koje nije dovoljno razvijeno u postojećem teorijskom fondu. Otuda,

ovo istraživanje doprinosi obogaćenju saznanog fonda u disciplini organizacionih promena, potkrepljen empirijskim nalazima. U metodološkom smislu, istraživanje prati načela metodoloških postupaka društvenih istraživanja.

Društveni doprinos se ogleda u izvedenim zaključcima iz rezultata istraživanja, budući da se istraživanje bavi aktuelnom temom koja ne daje željene rezultate u organizacijama danas. Ova studija omogućava unapređenje efikasnosti i efektivnosti upravljanja organizacionim promenama na osnovu predviđanja uspešnosti konačnog ishoda, čime se dalje unapređuje sveobuhvatni proces dizajna promena, odnosno upravljanje procesom implementacije. Konceptualni Bekard i Harisov model je to objasnio, ali ne sadrži razrađene komponente merenja i kontrole, koji predstavljaju ključ za koncept upravljanja. Otuda, istraživanje omogućava uvid u upotrebnu vrednost modela, odnosno studija pokazuje u kojoj meri i u kojim vrstama organizacionih promena Bekard i Harisov model može biti pouzdan i primenljiv alat menadžerima koji upravljaju organizacionim promenama. Dalje, istraživanje daje uvid u one situacije u kojima je model najdelotvorniji u praksi. Takođe, studija obezbeđuje temelj za efektivnije odlučivanje prilikom upravljanja organizacionim promenama, te pospešuje uspešnost promena. Podjednako važno, primenjeni pristup u ovom istraživanju omogućava merenje uspešnosti implementacije promena, čime se obezbeđuje uvid u ograničavajuće faktore na čijem otklanjanju treba raditi do konačnog očekivanog ishoda.

Imajući sve u vidu, studija može da doprinese teoriji i praksi. Konkretno, rad može da doprinese teoriji upravljanja promenama, odlučivanju u menadžment teoriji, kao i teoriji organizacionog razvoja. S druge strane, studija može biti korisna strateškom menadžmentu, menadžerima i agentima promena, kao i konsultantima koji se bave ovom disciplinom.

5.3. Ograničenja u radu i buduće istraživanje

Uprkos doprinosima koje studija može da proizvede, ovaj rad ima i određena ograničenja koja je neophodno istaći u radu, a istovremeno zahtevaju buduće istraživanje.

Ključna ograničenja su metodološke prirode. Primarno ograničenje se odnosi na uzorak istraživanja, odnosno na nivo primenjene analize. Naime, studija je zasnovana na ispitivanju pojedinaca, umesto na ispitivanju organizacija. Drugim rečima, Bekard i Harisov model se odnosi na organizacione promene koji je, u osnovi, organizacioni fenomen, te zahteva istraživanje na nivou organizacije. Međutim, empirijsko istraživanje je sprovedeno na individualnom nivou kao posledica nemogućnosti da se istraživanje sprovede u firmama različitih delatnosti i u različitim zemljama.

Potom, tehnika ispitivanja zasnovana na on-line upitniku predstavlja jedno od osnovnih ograničenja u radu. Pored svih prednosti koje ovaj pristup ima prilikom prikupljanja podataka, postoje i izvesni nedostaci koje je važno istaći. Prikupljanje podataka putem interneta može da implicira nedovoljno kvalitetne odgovore usled slabijeg razumevanja očekivanja od učesnika, budući da je komunikacija između istraživača i ispitanika ostvarena na distanci. Dalje, odgovori predstavljaju subjektivnu procenu koje može biti potcenjeno ili precenjeno u momentu popunjavanja upitnika zasnovanog na internetu. Kao takvi, mogu predstavljati nerealnu sliku, prouzrokovani mnogobrojnim faktorima (na primer: emocionalno stanje ispitanika, namera ispitanika, vremenska distanca opisane situacije u odnosu na datum popunjavanja upitnika i dr.).

Naredno ograničenje se odnosi na fazu prikupljanja podataka, tj. podaci su prikupljeni nakon implementirane promene (post-implementaciona faza), umesto u ranoj fazi životnog ciklusa promene (faza iniciranja ili analize). Dakle, istraživanje bi trebalo da bude longitudinalno. Adekvatan scenario bi podrazumevao:

- ispitati predviđanje promene u ranoj fazi životnog ciklusa, odnosno u fazi iniciranja ili analize promene;
- tokom implementacije kontinuirano pratiti razvoj promene;
- po implementaciji, kada se očekuju prvi rezultati koji donose vrednost za organizaciju, izmeriti uspešnost, odnosno konačan ishod promene.

Koristeći kvantitativni Bekard i Harisov model u ključnim fazama životnog ciklusa organizacione promene mogu se dobiti vredne informacije koje se mogu upotrebiti u različite svrhe:

- ispitati spremnost organizacije za sprovođenje promene;
- donošenje adekvatnih odluka na osnovu činjeničnog stanja u realnom vremenu;
- preduzimanje korektivnih mera, ukoliko je neophodno;
- merenje konačnog ishoda u cilju formiranja naučenih lekcija za buduće poduhvate;
- pronalaženje slabosti prilikom značajnijeg odstupanja u procenama učesnika, kao osnovu za dalju kvalitativnu analizu uzroka takve pojave (na primer: strah, nepoverenje).

Poslednja dva metodološka ograničenja se odnose na analizu podataka. Konkretno, jedno od ograničenja prilikom analize podataka je procena određivanja praga uspešnosti promene. Imajući u vidu da se ocena uspešnosti merila na skali od 1 do 5, kriterijum za procenu uspešnosti organizacione promene su ocene ≥ 3.5 posmatrane na varijabli koja predstavlja srednju vrednost svih 12 promenljivih pomoću kojih se ocenjivala uspešnost organizacione promene. S druge strane, neuspešnom promenom se smatraju vrednosti < 3.5 na istoj varijabli. Kriterijum za određivanje uspešnosti organizacione promene je određen na sledeći način: Prosečne vrednosti na skali od 1 do 5 su konvertovane u procenat. Kao rezultat

toga, vrednosti koje čine od 70% do 100% se smatraju uspešnom promenom, dok se vrednosti niže od 70% smatraju neuspešnom promenom. Drugim rečima, prosečna vrednost varijabli koja je veća ili jednaka 3.5 se smatra uspešnom promenom, dok se vrednosti niže od 3.5 smatraju neuspešnom promenom. Klasifikacija se vodila logikom da su dobijene srednje vrednosti varijable iznad ocene 3 (neutralna vrednost po korišćenoj Likertovoj skali). Nedostatak ovog pristupa se ogleda u relativno proizvoljnoj proceni praga uspešnosti promene.

Poslednje metodološko ograničenje u analizi podataka se odnosi na klasifikovanje organizacionih promena predstavljeno u Tabeli 3 - 2. Konkretno, matrica klasifikovanih organizacionih promena je interpretirana na osnovu ekspertskeg mišljenja, dakle zasnovana je na subjektivnom pristupu. S druge strane, po dostupnim podacima i metodama to je bio najmanje pogrešan način klasifikacije, budući da ispitanici nisu imali dovoljno znanja o klasifikaciji organizacionih promena, te je interpretacija zadržana na subjektivnoj oceni eksperata.

Sledeći set ograničenja se odnosi na opisane slabosti samog modela i dobijenih rezultata istraživanja koji zahtevaju buduće istraživanje. Kada je slabost modela u pitanju, u nastavku teksta su izvedene preporuke za dopunu konstrukta koje je potrebno dalje ispitati:

- Klasifikovati zainteresovane strane u organizacionoj promeni i odrediti odgovarajući uzorak za ispitivanje;
- Odrediti težinske kategorije i uskladiti ih prema konkretnoj situaciji;
- Izračunati vrednost C varijable za svaki klaster zainteresovanih strana prateći smernice date u radu autora Cudanov et al. (2019).

Dalje, pozivajući se na dobijene rezultate u istraživanju, jedna od slabosti je prepoznata u dobijenim rezultatima analize pomoću koje se ispitivalo da li kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela može uspešno da se predvidi ishod promene, te objasni značajan deo varijabiliteta uspešnosti promena. Rezultati regresione analize su ukazali da je predviđanje uspeha organizacionih promena

objašnjeno sa 44.5% Bekard i Harisovog modela. Iako je predviđanje uspeha organizacionih promena objašnjen sa značajnim procentom Bekard i Harisovog modela, neizvesno poslovno okruženje, frekventno menjanje prioriteta koji utiču na implementaciju konkretne promene, kao i ograničeni kapaciteti organizacije, mogu predstavljati barijeru koja usložnjava upravljanje promenama i promenu konačnog ishoda organizacione promene. Preostalih 55.5% varijanse može biti rezultat situacionih faktora koji mogu imati uticaj na konačan ishod promene.

Implementiranjem organizacionih promena istovremeno, eksponencijalno raste nepredvidivost sistema iz čega proizilazi pitanje adekvatnosti upravljanja portfoliom promena. Portfolio organizacionih promena ima primarni cilj da holistički sagleda potrebe organizacije za svim promenama, te da odredi racionalne prioritete, odnosno omogući transparentan uvid u kapacitete za implementaciju, kao i povezanost manjih promena u logičke celine, odnosno u programe promena koji bi mogli doneti veću vrednost za organizaciju uz racionalizaciju kapaciteta. Imajući u vidu da su rezultati istraživanja ukazali da je predviđanje uspešnosti programa promena manje uspešno ukoliko se oni odvijaju istovremeno u organizaciji, buduće istraživanje treba da obuhvati kvalitativnu analizu na organizacionom nivou, u cilju ispitivanja upravljanja portfoliom promena na osnovu kog bi se došlo do konkretnijih saznanja uzroka problema ove pojave. Takođe se otvara i pitanje upotrebe odgovarajućih pristupa, metoda i alatki kao podrške upravljanju organizacionim promenama u organizacijama iz čega proizilazi da bi buduće istraživanje trebalo usmeriti na analizu integracije disciplina projektnog menadžmenta i menadžmenta upravljanja promenama, odnosno analizu integracije pristupa, metoda, tehnika i alatki u cilju unapređenja uspešnosti organizacionih promena, odnosno sveobuhvatnih organizacionih performansi, posledično.

6. ZAKLJUČAK

U dosadašnjoj literaturi je objašnjeno da ne postoji jedinstvena, univerzalno prihvaćena doktrina i zajednički pristup organizacionom dizajnu i upravljanju organizacionim promenama, budući da je organizacija izuzetno složen i fluidan socio-tehnološki sistem, a disciplina upravljanja organizacionim promenama oblikovana konturama menadžment nauka, operacionim istraživanjima, sociologijom i čak kognitivnim naukama (Burnes, 2004).

U uslovima oštre konkurencije, te sveobuhvatnih političkih, ekonomskih, društvenih, pravnih, etičko-ekoloških i tehnoloških promena, organizacije se danas suočavaju sa sve složenijim i neizvesnijim okruženjem koje je opterećeno uvek prisutnim i često nepredvidim, značajnim i dubokim promenama do razmera transformacije poslovanja, koje imaju izuzetan uticaj na organizacije svih veličina i delatnosti (Waldersee, Griffiths & Lai, 2003). Pored toga, uočava se pojava nedovoljno prepoznatih prediktivnih metoda i koncepata u teoriji i praksi upravljanja organizacionim promenama, te je sama pojava predviđanja uspešnosti organizacionih promena nedovoljno istražena i empirijski potvrđena u postojećoj literaturi, kao i Bekard i Harisov model. Otuda, teorijsko određenje predmeta istraživanja je usmereno ka epistemološkoj dimenziji istraživane pojave koje nije dovoljno provereno, odnosno iz kog se daju pretpostaviti određene pojave (Mihailovic, 2012). Iz ovoga proizilazi centralni problem koji predstavlja ispitivanje mogućnosti predviđanja uspešnosti organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela. Konceptualni Bekard i Harisov model organizacionih promena do sada empirijski nije potvrđen i ne sadrži razrađene komponente merenja i kontrole koji predstavljaju ključ za upravljanje organizacionim promenama, iz čega se pojavila potreba za daljim ispitivanjem modela.

Imajući u vidu nacrt naučne zamisli, istraživanje koje je sprovedeno u ovom radu se klasifikuje u ne-eksperimentalna istraživanja. Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim Bekard i Harisovim modelom kao ne-eksperimentalno istraživanje je zasnovano na empirijskom istraživanju koje se

ispituje koristeći primarne podatke. Podaci su prikupljeni metodom istraživanja tehnikom ispitivanja za čiju svrhu je upotrebljen upitnik zasnovan na internetu. Prikupljanje podataka se odvijalo u dve faze. Prva faza predstavlja pilot istraživanje koje se sprovelo na teritoriji Srbije. Druga faza istraživanja podrazumeva nastavak istraživanja nakon završene pilot faze na dostupnom uzorku u razvijenim zemljama, zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Druga faza istraživanja se u ovom radu smatra glavnim istraživanjem.

U istraživanju je učestvovalo 319 ispitanika koji su zaposleni ili vlasnici kompanija iz 21 privredne grane, odnosno iz 37 zemalja. Najveći procenat učesnika pripada finansijskom sektoru i sektoru informacionih tehnologija. U studiji se analiziralo 15 vrsta organizacionih promena. Ukupan broj analiziranih promena iznosi 865.

Rezultati istraživanja su pokazali da se kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela može uspešno predvideti ishod promene i objasniti značajan deo varijabiliteta uspešnosti promena. Odnosno, postoji negativna korelacija između proizvoda varijabli: stepen nezadovoljstva postojećim stanjem sa statusom kvo (D), jasno određenje vizije o željenom stanju (V) i precizno definisanje prvih koraka za implementaciju (F) sa otporom prema promenama (R). Pored toga, rezultati su pokazali da postoji pozitivna korelacija između $D*V*F-R$, s jedne strane i uspešnosti promena, tj. CS, s druge.

Druga posebna hipoteza je imala za cilj da produbi istraživanu pojavu, te polazi od pretpostavke da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama organizacionih promena. Heterogena priroda organizacionih promena dalje implicira da se predviđanje kvantitativnim pristupom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena. Rezultati hipoteze 2 ukazuju da je pretpostavka potvrđena.

Konkretnije, pojedinačna hipoteza 2.1. pretpostavlja da se uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja. Rezultati istraživanja su

pokazali da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje po vrstama promena nastalih prema uzroku i cilju, odnosno između organizacione adaptacije i organizacionog razvoja, ukazujući da je predviđanje Bekard i Harisovim modelom uspešnije kod promena koje su inicirane unutar organizacije u odnosu na adaptivne promene.

Dalje ispitivanje se odnosilo na uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela i razlike po vrstama promena posmatranih s aspekta sadržaja, odnosno između formalnih i neformalnih komponenti (hipoteza 2.2.). Na osnovu dobijenih rezultata, predviđanje ishoda organizacionih promena se razlikuje po vrstama promena posmatranih sa aspekta sadržaja, ukazujući da je predviđanje Bekard i Harisovim modelom uspešnije kod promena koje menjaju tvrde elemente u odnosu na meke ili neformalne komponente organizacije.

Kada je uspešnost predviđanja ishoda organizacionih promena posmatranih sa aspekta dubine u pitanju (hipoteza 2.3.), rezultati istraživanja su pokazali da je moguće predvideti promene po podkriterijumu dubine, ali ne postoje приметne razlike između predikcije ishoda inkrementalnih i radikalnih promena.

Inspirisani drugom podelom po zastupljenosti u postojećoj literaturi, odnosno podelom na strukturne, tehnološke i biheviorističke promene, rezultati ukazuju da se predviđanje ishoda organizacionih promena kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela razlikuje između sledećih tipova organizacionih promena: promene u strukturi organizacije, promene u tehnologijama / poslovnim procesima, bihevioralnim promenama. Ukoliko uporedimo dobijene rezultate hipoteze 2.4. sa rezultatima hipoteze 2.2., može se uočiti povezanost, tj. rezultati kod obe pretpostavke ukazuju da je predviđanje organizacionih promena uspešnije kod formalnih komponenti organizacije. Iz ugla formalnih komponenti organizacije, uočava se da je uspešnost predviđanja najizraženije kod promena u tehnologijama i poslovnim procesima.

Hipoteza 3 polazi od pretpostavke da je predviđanje uspešnosti programa promena manje uspešno ukoliko se oni odvijaju istovremeno u organizaciji. Uvidom u dobijene rezultate, hipoteza je podržana.

Dobijenim rezultatima istraživanja ovaj rad obogaćuje postojeći teorijski fond, odnosno rani razvoj Bekard i Harisovog modela uvođenjem predviđanja uspešnosti organizacionih promena koristeći kvantitativni pristup Bekard i Harisovog modela, kojim se ispituje upotrebnost vrednosti u praksi, istovremeno. Stavljanjem varijabli u kauzalni odnos, predviđanje ishoda organizacionih promena je objašnjeno Bekard i Harisovim modelom. Razrađivanjem svih varijabli u modelu i stavljanjem u stanje pogodno za statističku obradu, studija pokazuje da model može biti praktična alatka i sredstvo za predviđanje ishoda organizacionih promena.

Potom, studija produbljuje i proširuje postojeći teorijski fond konkretizovanjem vrsta promena za koje je kvantitativni Bekard i Harisov model pokazao da može da unapredi predviđanje ishoda organizacionih promena. S druge strane, pronađene su i izvesne slabosti modela na osnovu kojih se daju konkretne preporuke za efektivnu primenu u praksi.

Uvođenjem kvantitativnog modela, ova studija ostavlja dve važne implikacije za praksu. Prvo, istraživački instrument korišćen za ovu studiju može efektivno da meri sve uticajne faktore na uspešnost promena u svim fazama životnog ciklusa promene. Prilikom upravljanja promenama, objektivni prikaz stanja u realnom vremenu olakšava proces donošenja odluka, odnosno predstavlja preduslov za izbor najadekvatnijeg rešenja u datom momentu, počevši od procene spremnosti organizacije na promene. Podjednako važno, konstrukcija modela sa svim varijablama omogućava dovoljnu fleksibilnost da determiniše najrelevantnije indikatore, odnosno da ih prilagodi konkretnoj organizacionoj promeni. Drugo, model može biti koristan u post-implementacionoj fazi u svrhu kontrolnog mehanizma pomoću kog se može izmeriti efektivnost ishoda promena. Uvidom u rezultate, dalje se mogu izvući konkretne lekcije za dalje unapređenje procesa upravljanja promenama. Konačno, kvantitativni Bekard i Harisov model

predstavlja, u dobroj meri, pouzdan okvir za poslovno odlučivanje u procesu upravljanja promenama.

U pogledu naučnog doprinosa, istraživanje pokazuje efektivnost Bekard i Harisovog modela koristeći kvantitativni pristup njegovim opisivanjem, klasifikacijom i objašnjenjem fenomena. Naučni doprinos se ogleda i u omogućavanju kvantitativnog predviđanja u oblasti upravljanja organizacionim promenama, koje nije dovoljno razvijeno u postojećem teorijskom fondu. Otuda, ovo istraživanje doprinosi obogaćenju saznanog fonda u disciplini organizacionih promena, potkrepljen empirijskim nalazima. U metodološkom smislu, istraživanje prati načela metodoloških postupaka društvenih istraživanja.

Društveni doprinos se ogleda u izvedenim zaključcima iz rezultata istraživanja, budući da se istraživanje bavi aktuelnom temom koja ne daje željene rezultate u organizacijama danas. Ova studija omogućava unapređenje efikasnosti i efektivnosti upravljanja organizacionim promenama na osnovu predviđanja uspešnosti konačnog ishoda, čime se dalje unapređuje sveobuhvatni proces dizajna promena, odnosno upravljanje procesom implementacije. Konceptualni Bekard i Harisov model je to objasnio, ali ne sadrži razrađene komponente merenja i kontrole, koji predstavljaju ključ za koncept upravljanja. Otuda, istraživanje omogućava uvid u upotrebnu vrednost modela, odnosno, studija pokazuje u kojoj meri i u kojim vrstama organizacionih promena Bekard i Harisov model može biti pouzdan i primenljiv alat menadžerima koji upravljaju organizacionim promenama. Dalje, istraživanje daje uvid u one situacije u kojima je model najdelotvorniji u praksi. Takođe, studija obezbeđuje osnovu za efektivnije odlučivanje prilikom upravljanja organizacionim promenama, te pospešuje uspešnost promena. Podjednako važno, primenjeni pristup u ovom istraživanju omogućava merenje uspešnosti implementacije promena, čime se obezbeđuje uvid u ograničavajuće faktore na čijem otklanjanju treba raditi do konačnog očekivanog ishoda.

Imajući sve u vidu, studija može da doprinese teoriji i praksi. Konkretno, rad može da doprinese teoriji upravljanja promenama, odlučivanju u menadžment teoriji, kao i teoriji organizacionog razvoja. S druge strane, studija može biti korisna strateškom menadžmentu, menadžerima i agentima promena, kao i konsultantima u ovoj disciplini.

Uprkos doprinosima koje studija može da proizvede, ovaj rad ima i određena ograničenja koja su istaknuta u radu. Ključna ograničenja su metodološke prirode. Primarno ograničenje se odnosi na uzorak istraživanja, odnosno na nivo primenjene analize. Naime, studija je zasnovana na ispitivanju pojedinaca, umesto na ispitivanju organizacija. Drugim rečima, Bekard i Harisov model se odnosi na organizacione promene koji je, u osnovi, organizacioni fenomen, te zahteva istraživanje na nivou organizacije. Međutim, empirijsko istraživanje je sprovedeno na individualnom nivou kao posledica nemogućnosti da se istraživanje sprovede u firmama različitih delatnosti i različitih zemalja.

Potom, tehnika ispitivanja zasnovana na on-line upitniku predstavlja jedno od osnovnih ograničenja u radu. Pored svih prednosti koje ovaj pristup ima prilikom prikupljanja podataka, postoje i izvesni nedostaci koje je važno istaći. Prikupljanje podataka putem interneta može da implicira nedovoljno kvalitetne odgovore usled slabijeg razumevanja očekivanja od učesnika, budući da je komunikacija između istraživača i ispitanika ostvarena na distanci. Dalje, odgovori predstavljaju subjektivnu procenu koje može biti potcenjeno ili precenjeno u momentu popunjavanja upitnika zasnovanog na internetu. Kao takvi, mogu predstavljati nerealnu sliku, prouzrokovani mnogobrojnim faktorima.

Naredno ograničenje se odnosi na fazu prikupljanja podataka, tj. podaci su prikupljeni nakon implementirane promene (post-implementation faza), umesto u ranoj fazi životnog ciklusa promene (faza iniciranja ili analize). Dakle, istraživanje bi trebalo da bude longitudinalno. Adekvatan scenario bi podrazumevao:

- ispitati predviđanje promene u ranoj fazi životnog ciklusa, odnosno u fazi iniciranja ili analize promene;
- tokom implementacije kontinuirano pratiti razvoj promene;
- po implementaciji, kada se očekuju prvi rezultati koji donose vrednost za organizaciju, izmeriti uspešnost, odnosno konačan ishod promene.

Koristeći kvantitativni Bekard i Harisov model u ključnim fazama životnog ciklusa organizacione promene mogu se dobiti vredne informacije koje se mogu upotrebiti u različite svrhe:

- ispitati spremnost organizacije za sprovođenje promene
- donošenje adekvatnih odluka na osnovu činjeničnog stanja u realnom vremenu;
- preduzimanje korektivnih mera, ukoliko je neophodno;
- merenje konačnog ishoda u cilju formiranja naučenih lekcija za buduće poduhvate;
- pronalaženje slabosti prilikom značajnijeg odstupanja u procenama učesnika, kao osnovu za dalju kvalitativnu analizu uzroka takve pojave (na primer: strah, nepoverenje).

Poslednja dva metodološka ograničenja se odnose na analizu podataka. Konkretno, jedno od ograničenja prilikom analize podataka je procena određivanja praga uspešnosti promene. Nedostatak primenjenog pristupa se ogleda u relativno proizvoljnom pristupu procene za određivanje kriterijuma koji definišu uspešnu i neuspešnu promenu. Poslednje metodološko ograničenje u analizi podataka se odnosi na klasifikovanje organizacionih promena predstavljeno u Tabeli 3 - 2. Konkretno, matrica klasifikovanih organizacionih promena je interpretirana na osnovu ekspertskog mišljenja, dakle zasnovana je na subjektivnom pristupu. Sa druge strane, po dostupnim podacima i metodama to je bio najmanje pogrešan

način klasifikacije, budući da ispitanici nisu imali dovoljno znanja o klasifikaciji organizacionih promena, te je interpretacija zadržana na subjektivnoj oceni eksperata.

Sledeći set ograničenja se odnosi na opisane slabosti samog modela i dobijenih rezultata istraživanja, koje zahtevaju buduće istraživanje. Kada je slabost modela u pitanju, u nastavku teksta su izvedene preporuke za dopunu konstrukta koje je potrebno dalje ispitati:

- Klasifikovati zainteresovane strane u organizacionoj promeni i odrediti odgovarajući uzorak za ispitivanje;
- Odrediti težinske kategorije i uskladiti ih prema konkretnoj situaciji;
- Izračunati vrednost C varijable za svaki klaster zainteresovanih strana prateći smernice date u radu autora Cudanov et al. (2019).

Dalje, pozivajući se na dobijene rezultate u istraživanju, jedna od slabosti je prepoznata u dobijenim rezultatima analize pomoću koje se ispitivalo da li kvantifikacijom Bekard i Harisovog modela može uspešno da se predvidi ishod promene, te objasni značajan deo varijabiliteta uspešnosti promena. Rezultati regresione analize su ukazali da je predviđanje uspeha organizacionih promena objašnjeno sa 44.5% Bekard i Harisovog modela. Iako je predviđanje uspeha organizacionih promena objašnjen sa značajnim procentom Bekard i Harisovog modela, neizvesno poslovno okruženje, frekventno menjanje prioriteta koji utiču na implementaciju konkretne promene, kao i ograničeni kapaciteti organizacije, mogu predstavljati barijeru koja usložnjava upravljanje promenama i promenu konačnog ishoda organizacione promene. Preostalih 55.5% varijanse može biti rezultat situacionih faktora koji mogu imati uticaj na konačan ishod promene.

Istovremeno implementiranje organizacionih promena implicira eksponencijalni rast nepredvidivosti sistema iz čega proizilazi pitanje adekvatnosti upravljanja portfoliom promena. Portfolio organizacionih promena ima primarni cilj da holistički sagleda potrebe organizacije za svim promenama, te da odredi

racionalne prioritete, odnosno omogućiti transparentan uvid u kapacitete (resurse) za implementaciju, kao i povezanost manjih promena u logičke celine, odnosno u program promena koji bi mogao doneti veću vrednost za organizaciju uz racionalizaciju organizacionih kapaciteta. Imajući u vidu da su rezultati istraživanja ukazali da je predviđanje uspešnosti programa promena manje uspešno ukoliko se oni odvijaju istovremeno u organizaciji, buduće istraživanje treba da obuhvati kvalitativnu analizu na organizacionom nivou, u cilju ispitivanja upravljanja portfoliom promena na osnovu kog bi se došlo do konkretnijih uzroka problema ove pojave. Takođe se otvara i pitanje upotrebe odgovarajućih pristupa, metoda i alatki kao podrške upravljanju organizacionim promenama u organizacijama iz čega proizilazi da bi buduće istraživanje trebalo usmeriti na analizu integracije disciplina: projektni menadžment i menadžment upravljanja promenama, odnosno analizu integracije pristupa, metoda, tehnika i alatki u cilju unapređenja uspešnosti organizacionih promena i sveobuhvatnih organizacionih performansi, respektivno.

LITERATURA

Adižes, I. (1994). *Dijagoza stilova upravljanja*. Novi Sad: Prometej.

Adizes, I., Cudanov, M., & Rodic, D. (2017). Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), 232-248.

Adizes, I., Rodic, D., & Cudanov, M. (2017a). Estimating consultant engagement in the corporate lifecycle: study of the bias in South Eastern Europe. *Management:Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 22(2), 1-12. doi:10.7595/management.fon.2017.0015

Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*, 165-186.

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 234-262.

Anning-Dorson, T. (2016). Organisational Culture And Leadership As Mediators Of Service Innovation And Firm Competitiveness: A Study Of An Emerging Economy. *International Journal of Innovation Management*, 20 (7), 1650064-1 - 1650064-29.

Back, K. W. (1992). This business of topology. *Journal of Social Issues*, 48 (2), 51-66.

Bălănescu, V. (2012). Managing Change When Implementing Business Process Management. *International management conference* (str. 163-171). Bucharest, Romania: Faculty of Management, Academy of Economic Studies.

Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring Strategic Change* (3rd izd.). Harlow: Pearson Education Ltd.

Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (5), 546-564.

Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development. *Organization Science*, 11 (2), 197-211.

Baumgartner, T. A., Strong, C. H., & Hensley, L. D. (2006). *Conducting and reading research in health and human performance*. New York: McGraw-Hill.

Bechtold, B. L. (1997). Chaos theory as a model for strategy development. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 193-201.

Beckhard, R. (1975). Strategies for large system change. *Sloan Management Review*, 16 (2), 43-55.

Beckhard, R. F., & Harris, R. T. (1977). *Organizational Transitions: Managing complex change*. MA: Addison Wesley Publishing Company.

Beckhard, R. F., & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*. MA: Addison Wesley Publishing Company.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-141.

Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization change and development. *Annual review of psychology*, 38 (1), 339-367.

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68 (6), 158-166.

Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36-58.

Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of management journal*, 32 (3), 489-515.

Bordum, A. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review*, 5 (3), 245-258.

Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143 (6), 559-599.

Boudreau, M. C., & Robey, D. (1999, January). Organizational transition to enterprise resource planning systems: theoretical choices for process research. *Proceedings of the 20th international conference on Information Systems*, str. 291-299.

Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.

Boyatzis, E. R., Rochford, K., & Taylor, S. N. (2015). *The Impact of Shared Vision on Leadership, Engagement, and Organizational Citizenship*. E-book: *Frontiers in Psychology*.

Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. MA: Addison-Wesley.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.

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 Management*, 10 (4), 383-412.

Burnes, B. (1996). No such thing as... a “*one best way*” to manage organizational change. *Management decision*, 34 (10), 11-18.

Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th ed.). Harlow, UK: Prentice Hal.

Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41 (6), 977-1002.

Burnes, B. (2004b). Emergent change and planned change—competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (9), 886-902.

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 73-90.

Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 5th ed. US: Prentice Hall/Financial Times.

Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11 (2), 133-162.

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496187>.

Cady, S., Jacobs, R., Koller, R., & Spalding, J. (2014). The Change Formula. *OD PRACTITIONER*, 46 (3), 32-39.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page Publishers.

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of management journal*, 37 (3), 522-553.

Chavez, E. (2011). The change equation: A correlation study of status quo bias in managers. Doctoral dissertation, University of Phoenix .

Chen, C.-K., Yu, C.-H., & Chang, H.-C. (2006). ERA model: a customer-orientated organizational change model for the public service. *Ukupno: Quality Management & Business Excellence*, 17 (10), 1301-1322.

Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 620-637.

Child, J., & Kieser, A. (1981). *Development of organizations over time: Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.

Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing data measured by individual Likert-type items. *Journal of Agricultural Education*, 35 (4), 31-35.

Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 352-367.

Conner, D. (1998). *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*. New York: John Wiley.

Cudanov, M., Jasko, O., & Savoiu, G. (2012). Public and public utility enterprises restructuring: Statistical and quantitative aid for ensuring human resource sustainability. *Amfiteatru economic*, 14 (32), 307-322.

Cudanov, M., Tornjanski, V., & Jaško, O. (2019). Change equation effectiveness: empirical evidence from South-East Europe. *E & M EKONOMIE A MANAGEMENT*, 22(1), 99-114.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development & Change* (8th ed.). Belmont: Thomson higher Education.

Cummings, T., & Huse, E. (1989). *Organisation Development and Change*. Saint Paul: West Publishing.

Dannemiller, K. D., & Jacobs, R. W. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (4), 480-498.

Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing.

Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., Skinner, D., & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(2), 39-60.

Dervitsiotis, K. N. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and Ukupno: quality management. *Ukupno: Quality Management*, 9 (1), 109-122.

Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (1), 126-144.

Djordjević Boljanović, J. (2018). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd.

DPAD. (2018). Country classifications and aggregation methodology. Preuzeto sa: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2018_Annex.pdf

Droste, A. (2007). Lean thinking, banish waste and create wealth in your corporation. *Action Learning: Research and Practice*, 4 (1), 105-106.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. NY: Harper.

Dulanović, Ž., & Jaško, O. (2009). *Organizaciona struktura i promene*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Dunphy, D. C., & Stace, D. A. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46, 905-921.

Eaton, M. (2010). Why change programs fail. *Human Resource Management International Digest*, 18(2), 37-42.

Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and commercial training*, 43 (6), 349-353.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12 (2), 80-89.

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39-56.

Fasnacht, D. (2009). *Open Innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration*. Springer Science & Business Media.

Ford, J. D., & Ford, L. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19 (4), 756-785.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362-377.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gungadeen, S., Paull, M., & Holloway, D. (2018). Partisanship and organisational change in Mauritius. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 656-675.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation*. New York: Harper Collins.

Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (7), 983-999.

Harrison, L. M. (2011). Transformational leadership, integrity, and power. *New directions for student services* (135), 45-52.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. USA: Prosci Research.

Higgs, M., & Dulewicz, V. (2016). *Developments in leadership thinking. Leading with Emotional Intelligence* (str. 75-103). Springer International Publishing.

Hinings, G. R., & Greenwood, R. (1988). *The dynamics of strategic change*. Oxford: Blackwell.

Holman, P., Devane, T., & Cady, S. (2007). *The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43 (2), 232-255.

Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.

Hula, K. W. (1999). *Lobbying together: Interest group coalitions in legislative politics*. Washington: Georgetown University Press.

Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 772-792.

Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Economic Annals*, 7-31.

Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 15 (2), 85-106.

Janićijević, N. (2011). Upravljanje organizacionim promenama. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Janićijević, N. (2011a). Methodological Approaches in the Research of Organizational Culture. *Economic Annals*, 46 (189), 69–100.

Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic annals*, 57 (193), 25-51.

Janićijević, N. (2012a). Organizational culture and strategy. *Ekonomika preduzeća*, 60 (3-4), 127-139.

Janićijević, N. (2015). The Reactions of Universities to Imposing New a Institutional Pattern: The Case of Higher Education in Serbia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174 (12), 1550-1559.

Jaško, O., & Petrović, D. (2002). Upravljanje organizacionim promenama. *SymOrg. Zlatibor*.

Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013). Projektovanje organizacije. Beograd: FON.

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.

Johnson, D. M. (2004). Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (2), 154-174.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361-386.

Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Oxford: B. Blackwell.

Kanter, R. M. (1984). *Change master*. New York: Simon and Schuster.

Kanter, R. M. (2003). *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Simon and Schuster.

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*. New York: Free Press.

Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management journal*, 34 (3), 591-612.

Kempster, S., Higgs, M., & Wuerz, T. (2014). Pilots for change: exploring organisational change through distributed leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (2), 152-167.

Khanagha, S., Ramezan Zadeh, M. T., Mihalache, O. R., & Volberda, H. W. (2018). Embracing Bewilderment: Responding to technological disruption in heterogeneous market environments. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1079-1121.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review .

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. *Readings in Strategic Management* (str. 294-306). UK: Macmillan Education.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1988). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krishnaswamy, K. N., Sivakumar, A. I., & Mathirajan, M. (2006). *Management Research Methodology: Integration of Methods and Techniques*. Delhi: Dorling Kindersley.
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation*, 26 (5), 708-715.
- Latta, G. F. (2015). Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation: Interaction effects in the OC3 model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (6), 1013-1037.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Edited by Dorwin Cartwright.
- Lewin, K. (1964). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Lewis, L. K. (2000). "*Blindsided by that one*" and "*I saw that one coming*": The relative anticipation and occurrence of communication problems and other problems in implementers' hindsight. *Journal of Applied Communication Research*, 28 (1), 44-67.
- Liebhart, M., & Garcia-Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International journal of knowledge, culture and change management*, 10 (5), 214-225.

Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change; a Comparative Study of Principles and Techniques*. New York: Harcourt.

Livne-Tarandach, R., & Bartunek, J. (2009). A new horizon for organizational change and development. *Research in Organizational Change & Development* (str. 1-35). Bingley: Emerald.

Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Mabin, V. J., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 25 (2/3/4), 168-191.

Machin, M. A., & Albion, M. J. (2007). Testing a model of the predictors of change success. In *Proceedings of the 7th Industrial & Organisational Psychology Conference and 1st Asia Pacific Congress on Work and Organisational Psychology: Better Work. Better Organisations. Better World* (pp. 185-189). Australian Psychological Society.

Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25.

Markides, C., & Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 25 - 32.

Marshall, A. (1890). *Principles of political economy*. Maxmilian, New York.

McAdam, R. (2003). Radical change: a conceptual model for research agendas. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (4), 226-235.

McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*. Psychology Press.

Melentijević, B., Lazić, J. & Cvijanović, J. (2004). Upravljanje otporom u organizaciji. *Industrija*, 4, 19-34.

Mellert, L. D., Scherbaum, C., Oliveira, J., & Wilke, B. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (1), 59-71.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.

Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83 (2), 340-363.

Mihailovic, D. (2012). *Metodologija naučnih istraživanja*. Beograd: FON.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. New York: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Managing People and Organizations*. Pennsylvania: Houghton Mifflin.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12 (2), 66-74.

Morgan, G. (1997). *Images of Organisations*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.

Murphy, M. (2016). The Tug of War Between CHANGE & RESISTANCE. *Educational Leadership*, 73 (9), 66-70.

Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: An integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17 (2), 191-211.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organisational change. *California Management Review*, 32 (2), 77-98.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88 (4), 680-693.

Pallant, J. (2011). SPSS priručnik za preživljavanje, 4 izdanje (prevod): Mikro knjiga.

Passenheim, O. (2010). Change management. E-book: Bookboon.

Payne, V. (2005). Planning and Managing Change. New York: AMA Self-Study.

Peak, M. H. (1996). An era of wrenching corporate change. *Management Review*, 85 (7), 45.

Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 259-278.

Perić, M. (2018). Upravljanje promenama u finansijama korporacije u funkciji unapređenja korporativnog upravljanja (Doctoral dissertation, Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije).

Perren, L. (1996). Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. *Career Development International*, 1 (4), 24-28.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organizational Science*, 3 (1), 267-292.

Post, J. E., & Altma, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (4), 64-81.

Prosci. (2003). ADKAR model. Dostupno na: <https://www.prosci.com/adkar>

Putka, D. J., Beatty, A. S., & Reeder, M. C. (2017). Modern prediction methods: New perspectives on a common problem. *Organizational Research Methods*.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood: Irwin Professional Publishing.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.

Rakotobe-Joel, T., McCarthy, I. P., & Tranfield, D. (2002). A structural and evolutionary approach to change management. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 8 (4), 337-364.

Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 619-634.

Sarewitz, D., Pielke Jr, R. A., & Byerly Jr, R. (2000). Prediction in science and policy. *Prediction: Science, decision making, and the future of nature*, 11-22.

Saris, W. E., & Gallhofer, I. N. (2014). *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research*. New York: John Wiley & Sons.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.

Senge, P. (1998). *The leader's new work: Building learning organizations*. U G. R. Hickman, *Leading organizations: perspectives for a new era*. London: Sage publications.

Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: Art and practice of the learning organization*. New York, USA: Currency doubleday.

Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41 (1), 26-33.

Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stacey, R. D. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Harlow: Prentice Hall.

Stacey, R. D. (2005). *Experiencing emergence in organizations: Local interaction & the emergence*. USA: Routledge.

Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2002). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. London: Routledge.

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.

Stoltzfus, K., Stohl, C., & Seibold, D. R. (2011). Managing organizational change: Paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of organizational change management*, 24 (3), 349-367.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson Education.

Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: the differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.

Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5 (4), 369-380.

Tornjanski, V., Marinković, S., & Jančić, Ž. (2017). TOWARDS SUSTAINABILITY: EFFECTIVE OPERATIONS STRATEGIES, QUALITY MANAGEMENT AND OPERATIONAL EXCELLENCE IN BANKING. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), 79-94.

Tornjanski, V., Marinković, S., Levi-Jakšić, M., & Bogojević-Arsić, V. (2015). The prioritization of open innovation determinants in banking. *Industrija*, 43(3), 81-105.

Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, 15 (2), 138-155.

Uspenskiy, D. (2013). Change management approach for enterprise transformation and improvement. Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology .

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27 (2), 160-174.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20 (3), 510-540.

Veselinović, P. (2014). Reforma javnog sektora kao ključna determinanta uspešnosti tranzicije privrede Republike Srbije. *Ekonomski horizonti*, 16, 141-159.

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36 (8), 543-548.

Waldersee, R., Griffiths, A., & Lai, J. (2003). Predicting organizational change success: Matching organization type, change type and capabilities. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(1), 66.

Walter, I. (2009). Economic drivers of structural change in the global financial services industry. *Long Range Planning*, 42(5), 588-613.

Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 400-411.

- Watzlawick, P. (1978). *The language of change*. New York: Basic Books.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6), 291-300.
- Weick, K., & Quinn, R. E. (1999). Organisational change & development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 67.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65 (4), 379-436.
- Williams, A. P., & Woodward, S. (1994). Consultancy Roles. In *The Competitive Consultant* (pp. 28-36). Palgrave Macmillan, London.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. New York: Free Press.
- Wu, C. C., & Wu, C. C. (2016). Status quo bias in information system adoption: a meta-analytic review. *Online Information Review*, 40 (7), 998-1017.
- Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 524-548.

PRILOZI

PRILOG 1. On-line upitnik na srpskom jeziku

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9NtlmO_I42K4MSdzTQrj0EGNyFgrV5Fq6QNnj7DuUVupHjA/viewform

PRILOG 2. On-line upitnik na engleskom jeziku

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc93PWqwrkHm7xeJ4iVknNWZdDzW2r0OgxEsKMxi0LuRMkvkw/viewform>

Biografija autora

Vesna Tornjanski je rođena u Zrenjaninu 1978. godine. Doktorske akademske studije je upisala 2014. godine na Fakultetu organizacionih nauka. Tokom studija, objavila je 17 naučno-istraživačkih radova u međunarodnim i domaćim zbornicima konferencija, kao i u međunarodnim i domaćim časopisima od kojih su dva popisana u JCR listi:

- *E&M Economics and Management (E&M)* sa IF od 1.211 u 2018. godini (u kategoriji M22) i
- *Amfiteatru Economic* sa IF od 0.664 u 2018. godini.

Tokom doktorskih studija postaje član uredničkog odbora u dva međunarodna časopisa:

- *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences* i
- *Proceedings of Business and Economic Studies*.

Recenzirala je naučno-istraživačke radove za međunarodne časopise:

- *International Journal of Information Technology and Decision Making*, koji je prema IF2 rangiran u JCR u svojoj oblasti nauka između 30% i 60% časopisa i
- *Research Journal of Engineering and Technology*.

Prethodno akademsko zvanje: *Specijalista inženjer organizacionih nauka* je stekla 2014. godine na specijalističkim akademskim studijama - studijama drugog stepena na Fakultetu organizacionih nauka.

U banci je zaposlena od 2005. godine. Aktuelno je angažovana kao projektni menadžer na projektima od strateškog značaja za banku. Tokom radnog iskustva bila je učesnik u više od 70 uspešno implementiranih projekata, a u radnoj biografiji beleži i značajan broj ostvarenih rezultata prilikom pronalaženja

efektivnih rešenja u složenim uslovima poslovanja, kao i modela za unapređenje efikasnosti poslovanja. Bila je član međunarodnog projektnog tima koji je uspešno integrisao finansijske module u strateškom projektu operativnog spajanja banaka. Posедуje visok nivo stručnosti, multidisciplinarno znanje, set veština i bogato iskustvo koje svakodnevno usavršava u oblastima: bankarsko poslovanje, menadžment, upravljanje poslovnim procesima, poslovne analize, inovacije u finansijskom sektoru, projektni menadžment i organizacione promene.

Spisak objavljenih naučno-istraživačkih radova

Pregled objavljenih naučno-istraživačkih radova u međunarodnim i domaćim časopisima, kao i u zbornicima konferencija:

1. Čudanov, M., Tornjanski, V., & Jaško, O. (2019). Change Equation Effectiveness: Empirical Evidence from South-East Europe. *E&M Economics and Management Journal*, 22(1), 99-114. <https://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2019-1-007>
2. Tornjanski, V., Petrovic, D., & Nesic, S. (2019). Effectiveness of knowledge transfer between project team members in digitally disrupted organizations. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*. doi:10.7595/management.fon.2018.0034
3. Tornjanski, V., & Cudanov, M. (2017). Are Customers Ready for Evolving Digital Disruption?: Empirical Evidence from Banking Sector of Serbia. In *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2017)* (pp. 1024-1033). Vysoká škola ekonomická v Praze.
4. Tornjanski, V., Knežević, S., & Delibašić, B. (2017). A CRM Performance Measurement in Banking Using Integrated BSC and Customized ANP-BOCR Approach. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 22(1), 71-85. ISSN 2406-0658.
5. Tornjanski, V., Marinković, S., & Jančić, Ž. (2017). Towards sustainability: effective operations strategies, quality management and operational excellence in banking. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 79-94. p-ISSN: 1582-9146; e-ISSN: 2247-9104.
6. Tornjanski, V., Čudanov, M., & Pavićević, Ž. (2016). Plagiarism and other academic dishonesty in the light of Floridi's information ethics.

- Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ), 6(2), 10-16. ISSN: 2247 – 2479.
7. Tornjanski, V., Marinković, S., & Jančić, Ž. (2016). Towards sustainability: mass customized-lean-agile-fit operations management in banking. In Proceeding of XV International Symposium SymOrg: New business models and sustainable competetivness (SYMORG 2016), Zlatibor, Srbija. ISBN 978-86-7680-295-1.
 8. Marinkovic, S., Tornjanski, V. & Mihajlovic, V. (2016). Evaluating priorities in New Technology Adoption – The Case of Banking Services. CD Proceedings of 35st International Conference on Organizational Science Development, “Sustainable Organization” Portorož, Slovenija. ISBN 978-961-232-285-4.
 9. Tornjanski, V., Petrović, D., & Milanović, M. (2016). The effects of IT and open innovation strategies on innovation and financial performances in the banking sector. *Bankarstvo*, 45(1), 70-91. ISSN: 1451-4354.
 10. Tornjanski, V., & Milosavljević, G. (2016). Effects of work-health-personal life balance on job satisfaction and loyalty among women in front office positions: Evidence from banking sector of Serbia. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(2), 135-147. ISSN: 2321-8819.
 11. Tornjanski, V., Marinković, S., Săvoiu, G., & Čudanov, M. (2015). A need for research focus shift: banking industry in the age of digital disruption. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 5(3), 11-15. ISSN: 2247 – 2479.
 12. Tornjanski, V., Marinković, S., Levi-Jakšić, M., & Bogojević-Arsić, V. (2015). The prioritization of open innovation determinants in banking. *Industrija*, 43(3), 81-105. ISSN 0350-0372, 81-105.
 13. Tornjanski, V., Čudanov, M., & Săvoiu, G. (2015). A holistic approach to innovation management in banking: a review. *Econophysics, Sociophysics &*

- Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ), 5(2), 8-15. ISSN: 2247 – 2479.
- 14.** Tornjanski, V. & Stamenovic, M. (2014). Analysis of capital structure patterns of multinational corporations. In Proceedings of the IX international multidisciplinary scientific conference Eurobrand, Srbija. ISBN 978-86-88065-31-3.
- 15.** Tornjanski, V., Koulompouros, N. & Lalić, N. (2014). The selection of key performance indicators for achieving operational excellence in banking using ANP methodology. In Proceedings of the XLI Symposium on Operational Research – SYM-OP-IS 2014, Divcibare, Srbija. ISBN 978-86-7395-325-0.
- 16.** Tornjanski, V., Marinković, S. & Lalić, N. (2014). Application of ANP method based on a BOCR model for decision-making in banking. In Proceedings of the XIV International Symposium SymOrg: New business models and sustainable competitiveness (SYMORG 2014), Zlatibor, Srbija. ISBN 978-86-7680-295-1.
- 17.** Tornjanski, V., Stamenovic, M., Pajic, V. & Marinkovi, S. (2013). Evaluation of eurobank EFG bank development priorities using normative forecasting. *Metalurgia international*, 18(4), 78-84. ISSN 1582-2214.

On-line profili

Research gate profil: https://www.researchgate.net/profile/Vesna_Tornjanski

Google akademik profil: <https://scholar.google.com/citations?user=GXMHE0AAAAJ&hl=en>

Publons profil: <https://publons.com/author/1433682/vesna-tornjanski#profile>

Linkedin profil: <https://www.linkedin.com/in/vesna-tornjanski-22193733/>

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9727-8364>

Kobson:

http://kobson.nb.rs/nauka_u_srbiji.132.html?autor=Tornjanski%20Vesna&samoar=#.WtJndy5uaUk

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55605122100>

Izjave

Izjava o autorstvu

Izjava o autorstvu

Ime i prezime autora: Vesna Tornjanski

Broj indeksa: 5035/2014

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom:

"Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim Bekard i Harisovim modelom"

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršila autorska prava i koristila intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis autora

U Beogradu, _____

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

**Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije
doktorskog rada**

Ime i prezime autora: Vesna Tornjanski

Broj indeksa: 5035/2014

Studijski program: Menadžment

Naslov rada: "Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim Bekard i Harisovim modelom"

Mentor: Dr Mladen Čudanov

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predala radi pohranjenja u **Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis autora

U Beogradu, _____

Izjava o korišćenju

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku "Svetozar Marković" da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

"Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim Bekard i Harisovim modelom"

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predala sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo (CC BY)

2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)

3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada (CC BY-NC-ND)

4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)

5. Autorstvo – bez prerada (CC BY-ND)

6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

Potpis autora

U Beogradu, _____
