

**KOMPARATIVNA ANALIZA OTPORA PROMENAMA U MALIM, SREDNJIM I VELIKIM
PREDUZEĆIMA U VOJVODINI**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF RESISTANCE TO CHANGE IN SMALL, MEDIUM AND LARGE
COMPANIES IN VOJVODINA**

ORČIĆ DRAGO

Fakultet za menadžment, Novi Sad

ORČIĆ VLASTA

Muzička škola „Josip Slavenski“, Novi Sad

ARSENIJEVIĆ OLJA

Fakultet za menadžment, Novi Sad

Rezime: Upravljanje procesom promena u preduzećima jedan je od ključnih elemenata uspostavljanja i unapređivanja kvaliteta proizvoda i usluga. Promene podstiču zaposlene da se povezuju, čvršće sarađuju jedni sa drugima, dele informacije, suočavaju se sa izazovom međusobnih različitosti, menjaju paradigmu, unapređuju svoje veštine i podređuju lične interese zajedničkim interesima kompanije. Na tržištu opstaju samo one organizacije koje uspevaju da zadovolje specifične zahteve svojih klijenata. Promene podstiču zaposlene da se povezuju, čvršće sarađuju jedni sa drugima, dele informacije, suočavaju se sa izazovom međusobnih različitosti, menjaju paradigmu, unapređuju svoje veštine i podređuju lične interese zajedničkim interesima kompanije.

Predmet ovog rada je empirijsko istraživanje tolerancije prema promenama u malim, srednjim i velikim preduzećima u Vojvodini. Osnovni problem je da se ustanovi ukupni nivo tolerancije prema promenama kao i tri specifična.

Abstract: Managing the change process in companies is one of the key elements of establishing and unapređivanja quality products and services. Changes to encourage employees to connect, collaborate tightly with each other, share information, they face the challenge of each other's differences, paradigm change, improve their skills and personal interests subordinate the common interests of the company.

Survive in the market only those organizations that fail to meet the specific requirements of its customers.

Changes to encourage employees to connect, collaborate tightly with each other, share information, suočavaju the challenge each other's differences, paradigm change, improve their skills and personal interests subordinate the common interests of the company. This paper is an empirical study of tolerance to changes in small, medium and large enterprises in Vojvodina. The main problem is to determine the overall level of tolerance for change as well as three specific.

1. UVOD

"Jedina konstantna stvar u životu je promena"

Fransoa de la Rošfuko, francuski filozof (1613-1680)

Osnovna karakteristika savremenog društvenog i ekonomskog života u svim njegovim vidovima jesu promene. Sve su brže promene koje se dešavaju u našem okruženju. Izuzetno intenzivan razvoj tehnologije, sve agresivnija konkurencija prisutna u svim fazama radnih procesa, rastući stepen rizika u poslovanju uslovljavaju preduzeća na stalne promene.

U poslednjih nekoliko godina „UPRAVLJANJE PROMENAMA” je veoma popularna tema na različitim konferencijama, seminarima i konsultantskim krugovima. Savremeni i uspešni menadžeri su sve svesniji neophodnosti stalnih promena. U Srbiji je do danas organizovan veliki broj treninga na temu upravljanja promenama, s obzirom da je to „VRUĆA” tema u celom svetu, a i kod nas.

Stalne promene predstavljaju neophodni element u uspešnom poslovanju organizacije.

Upravljanje procesom promena u preduzećima jedan je od ključnih elemenata uspostavljanja i unapređivanja kvaliteta proizvoda i usluga krajem dvadesetog veka. Promene podstiču zaposlene da se povezuju, čvršće sarađuju jedni sa drugima, dele informacije, suočavaju se sa izazovom međusobnih različitosti, menjaju paradigmu, unapređuju svoje veštine i podređuju lične interese zajedničkim interesima kompanije.

Na današnjem tržištu ostaju uspešne i opstaju, samo organizacije koje uspevaju da zadovolje specijalne potrebe i specifične zahteve svojih klijenata. Iz tog razloga, organizacije su prinuđene da svakodnevno prilagođavaju svoje proizvode i usluge svakom klijentu. Prilagođavanje zahtevima klijenata je rutina za organizacije koje su fleksibilne, spremne na promene, jer njeni zaposleni imaju razvijene veštine, informacije i autoritet.

Organizacija mora biti sposobna da se prilagodi i odgovori promenama okruženja, koje je u današnje vreme zahvaljujući globalizaciji i tehnološkim dostignućima, promenljivo. Promena u jednom nivou kompanije ubrzo će uticati i na druge nivoe. Da bi se preduzeće prilagodilo promenama, zaposleni moraju da aktivno učestvuju u procesu promena.

Nekoliko detalja o promenama:

- Promene se dešavaju
- Promene se dešavaju sve brže-učestalije
- Promene se dešavaju kroz sve složenije procese
- Opstanak i uspešnost organizacije zavisi od brzine i uspešnosti u sprovođenju promena.
- Današnji učenik može očekivati da do 38 godine života prođe 10 - 14 zaposlenja.
- Deset najtraženijih poslova nisu postojali u 2004 godini
- Snaga kompjutera se povećala 3.500 puta, a cena diskova je 3,6 miliona puta manja
- Svaki mesec Google ima 30 milijardi zahteva. 2006. imao ih je 2.7 milijardi.

- Radiju je trebalo 38 godina da dosegne publiku od 50 miliona ljudi, televiziji 13, internetu 4, iPod-u 3, a Facebook-u 2 godine.¹
- Uspeh zavisi od toga da li se brže adaptirate od konkurencije. To je poput naslova filma “Brz ili Mrtav”. To su zaista dve jedine opcije²
- U tržišnoj privredi preduzeća koja se ne prestruje, ne menjaju se ili nisu dovoljno brza u tome mrtva su³

Spremnost i sposobnost zaposlenih da se aktivno i adekvatno uključuju u procese promene, je jedan od ključnih elemenata koji utiču na efikasnost, profitabilnost, reputaciju i opstanak organizacije.

Promene su nezaobilazni elemenat današnjeg poslovanja a otpor prema promenama je prirodni i neizbežan sastav svakog procesa promena. Iz tog razloga je ovaj rad usmeren ka istraživanju stepena otpora prema promenama u malim, srednjim i velikim preduzećima u Vojvodini.

2. Preduzeće kao sistem

Preduzeće se može posmatrati kao sistem koji se sastoji od međusobno povezanih elemenata (delova), koje kao takve nazivamo podsistemima

Preduzeće je:

- organizacioni sistem
- ekonomski sistem
- sistem cilja
- funkcionalni sistem
- dinamički sistem
- otvoren sistem
- indeterminisan sistem

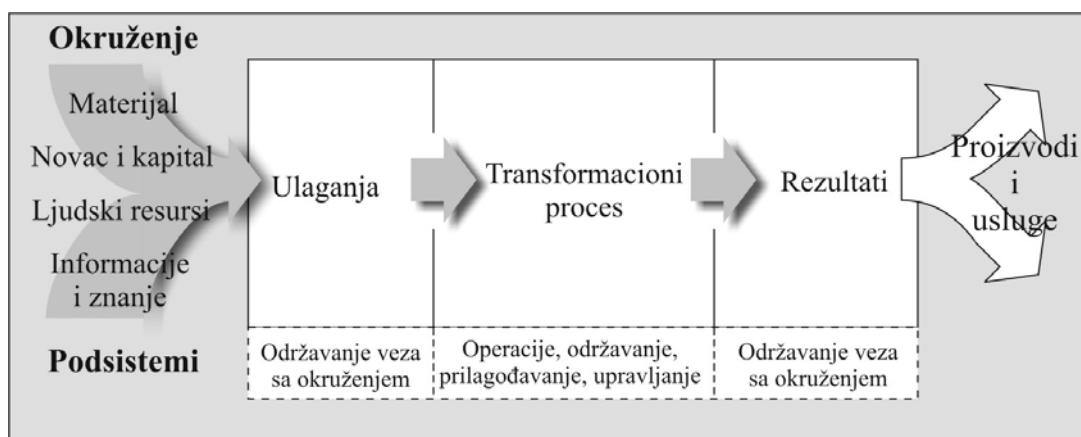
Najznačajniji podsistemi svakog preduzeća su:

- podsistemi održavanja veza sa okruženjem,
- podsistem operacija (proizvodnje),
- podsistem održavanja,
- podsistem prilagođavanja i
- upravljački podsistem.

1 www.cudaprirode.com/portal/video/711-jeste-li-znali

2 www.razvoj-karijere.com/news/20-mocnih-istina-o-menadzmentu

3 Osnovi menadžmenta – Dušan Ristić i saradnici



Slika 1: Šematski prikaz preduzeća kao sistema

Razlozi postojanja preduzeća:

Razlozi postojanja preduzeća mogu se naći u određenim prednostima zajedničkog rada ljudi u preduzeću u odnosu na rad pojedinaca

Najznačajnije prednosti zajedničkog rada u preduzeću su:

- podela rada i specijalizacija,
- veće korišćenje tehnike i tehnologije,
- upravljanje spoljnim okruženjem,
- smanjenje transakcionih troškova,
- podsticanje i kontrola.

Od ukupno dvadeset miliona preduzeća, koliko ih ima u Evropskoj Uniji, 99% su mala i srednja preduzeća. Ona doprinose ukupnom bruto društvenom proizvodu EU sa 60%. i obezbeđuju preko 80 miliona radnih mesta. To konkretno znači da je u sektoru MSP-a zaposleno dve trećine zaposlenih od ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru u EU. Mala i srednja preduzeća su motor ekonomskog razvoja. Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke veštine. Po mišljenju mnogih eksperata i ekonomista MSP su sinonim za privatni sektor, i u figurativnom smislu za preduzetništvo.

Njihova komparativna prednost je u tome što su fleksibilna, mogu brzo da se adaptiraju na promene i da zadovolje zahteve tržišta. U zemljama Evropske Unije, vlade donose propise koji su fokusirani na podršku malim i srednjim preduzećima i na stimulisanje njihovog rasta i konkurentnosti.

2.1. Definicija malih i srednjih preduzeća

Definicija mikro, malih i srednjih preduzeća, prema standardima Evropske Unije je zasnovana na preporuci Evropske komisije.⁴ Da bi neko preduzeće bilo prepoznato kao mikro, malo ili srednje mora ispuniti dva uslova:

- Uslov o broju zaposlenih - broj zaposlenih u preduzeću se mora kretati u datim granicama
- Jedan od dva finansijska pokazatelja:
 - a. Ukupni prihod na godišnjem nivou mora biti manji ili jednak dozvoljenom
 - b. Ukupna aktiva/pasiva mora biti manja ili jednaka dozvoljenoj.

Pojedinačni uslovi za svaku grupu preduzeća su sledeći:

2.3.1. Mikro preduzeća

Mikro preduzeća moraju imati manje od 10 zaposlenih. Mikro preduzeća ne smeju imati ukupan prihod na godišnjem nivou veći od 2 miliona €, ili aktivu/pasivu veću od 2 miliona €.

2.3.2. Mala preduzeća

Mala preduzeća moraju imati od 10 do 49 zaposlenih. Malo preduzeće ne sme imati ukupan prihod na godišnjem nivou veći od 10 miliona €, ili aktivu/pasivu veću od 10 miliona €.

2.3.3. Srednja preduzeća

Srednja preduzeća moraju imati od 50 do 249 zaposlenih. Srednje preduzeće ne sme imati ukupan prihod na godišnjem nivou veći od 50 miliona €, ili aktivu/pasivu veću od 43 miliona €

Prema definiciji Evropske unije, podela preduzeća izgleda ovako:

Kriterijumi - definicija	Evropske unije	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih		< 10	< 50	< 250
Ukupan prihod		< 2 mil.	< 10 mil. €	< 50 mil. €
Ukupna sredstva (aktiva)			< 10 mil. €	< 43 mil. €

Svetska banka preduzeća deli na sledeći način:

Kriterijumi - definicija	Svetske banke	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih		< 10	< 50	< 300
Ukupan prihod		< 0.1 mil. €	< 3 mil. €	< 3 mil. €
Ukupna sredstva (aktiva)		< 0.1 mil. €	< 15 mil. €	< 15 mil.

Prema zakonu o računovodstvu, preduzeća treba da ispunjavaju dva od tri kriterijuma da bi se mogla svrstati u kategorije mala ili srednja preduzeća:

⁴ Definicija mikro, malih i srednjih preduzeća, prema standardima Evropske Unije je veoma jasna i zasnovana je na preporuci Evropske komisije od 6. maja 2003. godine, koja je stupila na snagu 1. januara 2005. godine (objavljeno u Official Journal L124, 20.05.2003. godine)

Kriterijumi - Srbija	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	< 50	Od 50 do 250
Ukupan prihod	< 2.5 mil. €	2.5- 10 mil. €
Ukupna sredstva (aktiva)	< 1 mil. €	1-5 mil. €

2.4. Osnovne karakteristike malih i srednjih preduzeća

Mala i srednja preduzeća karakteriše nekoliko ključnih karakteristika. Specifično za mala i srednja preduzeća je to da su ona :

- u vlasništvu jednog čoveka ili manjeg broja partnera,
- fokusirana na manje tržišne segmente (lokalnog značaja),
- imaju malo tržišno učešće,
- lako se prilagođavaju zahtevima tržišta,
- upravljanje je "rezervisano" za vlasnike preduzeća,
- imaju fleksibilnu organizaciju (bez jasne podele rada i strukture),
- veličina preduzeća je mala u odnosu na glavne konkurente u određenoj delatnosti (prema obimu prodaje, broju zaposlenih, vrednosti imovine preduzeća).

2.4.1. Malo preduzeće

Mala preduzeća (engl. Small business enterprises) postoje u skoro svim privrednim oblastima. Ova preduzeća shodno ekonomskim parametrima, imaju mali obim poslovanja, mali uloženi kapital i mali broj zaposlenih radnika. Ona se strukturno uklapaju u privredni prostor koji nisu pokrila velika i srednja preduzeća i obavljaju i poslove za koje i nisu zainteresovana, ili koji nisu profitabilni za veća preduzeća. Preduzeća male privrede povećavaju stepen i obim korišćenja novih resursa jedne privrede, uz visok stepen fleksibilnosti i adaptivnosti novim tržišnim i drugim uslovima. Mala preduzeća po pravilu, osniva pojedinac, preduzetnik, koji je istovremeno i vlasnik i menadžer preduzeća. On samostalno donosi sve odluke koje se odnose na poslovanje i snosi rizik poslovanja preduzeća.

Malo preduzeće karakteriše relativno nizak stepen specijalizacije poslova, upravljačkih i poslovnih funkcija. Poslovi malog preduzeća su, po pravilu, lokalnog karaktera sa stanovišta tržišta i zaposlenosti. Broj zaposlenih u malom preduzeću varira od jedne oblasti do druge. Na primer u svetu se smatra malim preduzećem ono koje zapošljava do dvesta radnika u industriji, dok je na primer u trgovini njegoa veličina izražena godišnjim prometom.

Najveći broj malih preduzeća osniva se i posluje u oblasti maloprodaje, veleprodaje i sektora usluga. U oblasti proizvodnje, to su uglavnom kooperacije sa srednjim i velikim preduzećima u oblastima proizvodnje koje zahtevaju brza prilagođavanja ili su sezonskog karaktera.

Visok stepen tržišne fleksibilnosti i niski fiksni troškovi predstavljaju značajnu odrednicu i komparativnu prednost malih preduzeća. Ona su često i izvor inovacija i kao takva doprinose ubrzanijem razvoju privrede. U ovim preduzećima dolazi do izražaja preduzetnička inicijativa, profitabilnost ulaganja kapitala, inovativnost i kreativnost.

Sektor malih preduzeća dobija poseban značaj u zemljama koje ostvaruju ubrzani tehnološki razvoj, jer se preko malih preduzeća lakše prenosi savremena tehnologija. Mala preduzeća imaju izuzetno značajnu ulogu u lokalnom i regionalnom razvoju jedne zemlje. Ona su često glavni izvor nove zaposlenosti.

Mala preduzeća mogu imati i značajnu ulogu u spoljnoj trgovini jedne zemlje kao kooperanti velikih multinacionalnih preduzeća i kompanija.

2.4.2. Srednje preduzeće

Preduzeća srednje veličine imaju između 100 i 300 zaposlenih. Veličina preduzeća se utvrđuje u zavisnosti od primenjenih kriterijuma. Ako se kao kriterijum koristi samo broj zaposlenih, pri tome se zanemaruje količina uloženog kapitala. Savremena tehnologija i automatizacija radnih procesa mogu da obezbede proizvodnju visokog obima sa malim brojem zaposlenih. Stoga je kriterijum veličine uslovna kategorija i ne predstavlja istovremeno indikator ekonomskog značaja preduzeća.

Srednja preduzeća se nalaze na prelazu između malih i velikih. Preduzeća srednje veličine imaju određene sličnosti i sa malim i velikim preduzećima. Prednost srednjih preduzeća u odnosu na velika su u većoj fleksibilnosti na tržišne i tehnološke promene. Ovo je naročito izraženo u granama u kojima je brzina i sposobnost prilagođavanja bitan uslov fleksibilnosti poslovanja.

Podela rada i kooperacija su značajno razvijene u ovim vrstama preduzeća. Srednja preduzeća karakteriše relativno visok stepen specijalizacije poslova i zaokruženost radnog i tehnološkog procesa.

Visok stepen specijalizacije poslovnih funkcija u preduzeću srednje veličine dovodi do povećanja ukupne fleksibilnosti preduzeća.

Primena nauke i savremenih dostignuća tehike i tehnologije kod ovih preduzeća veća je nego kod malih preduzeća, ali znatno manja nego kod velikih preduzeća. Pitanje ekonomije obima ne postavlja se tako snažno kod malih i srednjih kao kod velikih preduzeća – jer ovu vrstu preduzeća karakterišu niski fiksni troškovi.

Po definiciji, srednja preduzeća imaju veću moć prilagođavanja - adaptibilnosti potrebama tržišta i drugih spoljnih faktora, nego velika preduzeća.

Organizacija rada u ovim preduzećima se razvija na bazi naučnih principa. Sve neophodne funkcije su razvijene u skladu sa potrebama obavljanja delatnosti i reprodukcije ovih vrsta preduzeća.

Srednja preduzeća su obično preovlađujuća u strukturi privrede jedne srednje ekonomski razvijene zemlje.

2.4.3. Veliko preduzeće

Najčešći oblici organizovanja velikih poslovnih sistema u svetu su korporacije. One su najčešće, velika preduzeća ali i multinacionalne kompanije. Prednost korporacije je što omogućava prikupljanje ogromnih finansiskih sredstava od raznih posrednika, pa i sitnih štediša.

Holding kompanije. Holding je složeni oblik organizovanja velikih poslovnih sistema. U svom sastavu on ima više preduzeća, od kojih jedno predstavlja matično ili upravljačko preduzeće, a ostala su zavisna ili kontrolisana preduzeća. Uobičajeni naziv za matično preduzeće je i mati preduzeće, a za zavisna preduzeća preduzeća ćerke.

Holding ima upravljačku dominaciju nad preduzećima kćerima i nad sistemom kao celinom. On se ostvaruje preko predstavnika holdinga u upravljačkim organima zavisnih preduzeća i u skladu je sa visinom kapitala u tim preduzećima.

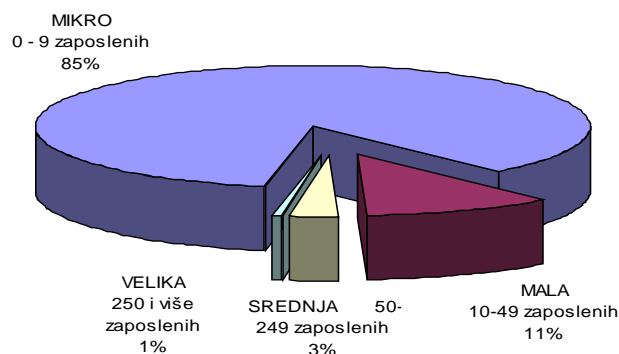
Upravljačko potčinjavanje i uključivanje ranije samostalnih preduzeća vrši se i putem njihovog integrisanja i pripajanja. To se najčešće dešava kad ova preduzeća zapadnu u težak materijalni položaj. Veća i snažnija preduzeća ih tada gutaju, uključuju u svoj sastav, oduzimajući im upravljačku autonomiju.

Holding može biti čist i mešovit. Čist holding je preduzeće koje se isključivo bavi upravljačkim aktivnostima: osnivanjem, finansiranjem i upravljanjem preduzećima. Mešoviti holding, pored upravljačkog poslovanja, obavlja i druge vrste poslova iz oblasti proizvodnje, trgovine ili uslužnih delatnosti.

2.5. PREGLED STANJA PREDUZEĆA U SRBIJI

2.4.1. Broj preduzeća prema njihovoj veličini

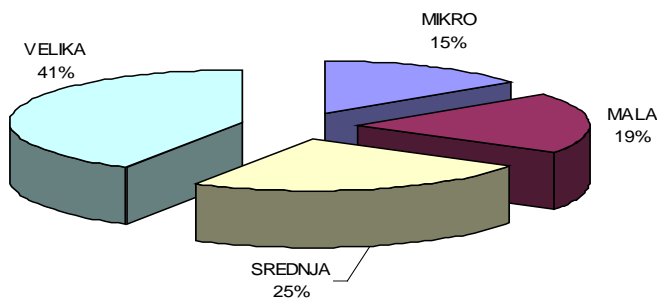
Na osnovu raspoloživih podataka, možemo konstatovati da je obračunom makroekonomskih agregata obuhvaćeno 89.115 preduzeća u Republici Srbiji. Od tog ukupnog broja preduzeća, u centralnoj Srbiji u 2009. godini poslovalo je 65.509 preduzeća – što čini 73,5%, a 23.606 u Vojvodini – što čini 26,5%. Od ukupno 89.115 preduzeća Republike Srbije u 2009. godini bilo je: 76.243 mikro (85,6%), 9.873 malih (11,1%), 2.470 srednjih (2,8%) i 529 velikih (0,5%). Veoma su slične strukture po veličini preduzeća na nivou centralne Srbije i Vojvodine. Od ukupno 65.509 preduzeća lociranih u centralnoj Srbiji u 2009. godini bilo je: 56.216 mikro (85,8%), 7.131 malih (10,9%), 1.766 srednjih (2,7%) i 396 velikih (0,6%). Na teritoriji Vojvodine bilo je 23.606 preduzeća u 2009. godini, od čega: mikro 20.027 (84,8%), malih 2.742 (11,6%), srednjih 704 (3,0%) i velikih 133 (0,6%). Posmatrano po sektorima KD, na nivou Republike Srbije, najveće učešće u ukupnom broju preduzeća imale su: trgovina na veliko i malo, opravka motornih vozila i dr. (38,9%), prerađivačka industrija (20,8%), aktivnosti u vezi sa nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti (15,2%), građevinarstvo (6,9%), saobraćaj, skladištenje i veze (6,5%) itd.



Graf. 1. Struktura preduzeća prema veličini, u Republici Srbiji, 2009.

2.5.2. Broj zaposlenih prema veličini preduzeća

Preduzeća u Republici Srbiji, u 2009. godini, zapošljavala su 1.048.908 lica. U centralnoj Srbiji bilo je 792.589 tj. 75,6%, a u Vojvodini 256.319, tj. 24,4% zaposlenih lica. Učešće broja zaposlenih u mikro preduzećima, posmatrano po teritorijama, je vrlo ujednaeno: na nivou Republike Srbije 14,6%, u centralnoj Srbiji 14,3% i Vojvodini 15,3%. Mala preduzeća u broju zaposlenih u Republici Srbiji učestvuju sa 19,2%, centralnoj Srbiji 18,2% i Vojvodini 22,1%. Kod srednjih i velikih preduzeća učešća broja zaposlenih po teritorijama su neujednaena i kreću se za srednja preduzeća na nivou Republike Srbije 24,7%, centralne Srbije 23,3% i Vojvodine 29,0%, a za velika preduzeća na nivou Republike Srbije 41,5%, u centralnoj Srbiji 44,1% dok je to učešće u Vojvodini 33,6%. Posmatrano po sektorima KD, najveće učešće u ukupnom broju zaposlenih u Republici Srbiji 2009. godine imale su: prerađivačka industrija – sa 353.860 zaposlenih lica, trgovina na veliko i malo, opravka motornih vozila i dr. – sa 207.804 zaposlenih lica, saobraćaj, skladištenje i veze - sa 116.270 zaposlenih lica, itd.



Graf. 2. Struktura zaposlenih prema veličini preduzeća, u Rep. Srbiji, 2009.

3. ISTRAŽIVANJE

3.1. Predmet i ciljevi istraživanja

U skladu sa prethodnom teorijskom analizom predmet empirijskog dela istraživanja je analiza tolerancije prema promenama u malim, srednjim i velikim preduzećima u Vojvodini. Osnovni problem je da se ustanovi ukupni, nivo tolerancije prema promenama kao i tri aspekta tolerancije:

1. Aspekt tolerancije prihvatanja novina, novih i neočekivanih situacija ispitivali smo analizom sledećih pitanja iz upitnika:
 2. *Želeo bih da živim neko vreme u stranoj zemlji.*
 9. *Radije prihvatamo ono na šta smo navikli, nego ono što nam je nepoznato.*
 11. *Osobe koje žive pravilan i jednoličan život bez iznenađenja imaju dovoljno razloga da budu srećne.*
 13. *Više volim društvo u kojem poznajem većinu ljudi od onog u kojem su mi većina stranci.*
2. Aspekt sposobnosti snalaženja u složenosti velikog broja nesređenih i nepotpunih informacija ispitivali smo analizom sledećih pitanja iz upitnika
 1. *Ljudi koji svoj život provode po rasporedu, verovatno promaše ono što je najbolje u njemu.*
 2. *Dobar posao jeo naj u kojem je uvek jasno šta i kako treba raditi.*
 3. *Zabavnije je udubiti se u komplikovan problem, nego rešavati nešto jednostavno.*
 4. *Na duže staze više se može učiniti rešavajući male i jednostavne nego velike i zahtevne probleme.*
 5. *Često su najzanimljiviji i najinspirativniji ljudi koji se ponašaju različito i originalno.*
 10. *Ljudi koji insistiraju na odgovorima da i ne, ne znaju koliko su stvari komplikovane.*
 14. *Rukovodioci ili predavači koji daju nejasne zadatke omogućuju pojedincu da pokaže originalnost i inicijativu.*
 15. *Što pre svi uskladimo slične vrednosti i ideale, to će nam biti bolje*
3. Aspekt sposobnosti snalaženja u složenosti velikog broja nesređenih i nepotpunih informacija ispitivali smo analizom sledećih pitanja iz upitnika.
 1. *Stručnjak koji ne može do tačnina odgovoriti na sva pitanja, verovatno i ne zna previše.*
 3. *Ne postoji problem koji se ne može rešiti.*

12. Mnoge od naših najvažnijih odluka zasnivaju se na nepotpunim informacijama.

Rezultat koji se može smatrati prosečnom tolerancijom je 3, sve ispod toga je nedovoljna, a iznad zadovoljavajuća ili izuzetna.

Evolucija društva u svim njegovim segmentima u tesnoj je vezi sa promenom sistema vrednosti, koji čini osnovu svih pojava oblika društva. Vrednosti prema kojima se pojedina društva rukovode određuju poglede na život članova tog društva, njihove naučne poduhvate i razvoj tehnologije, kao i političko, ekonomsko i kulturno uređenje tog društva. Odredivši vrednosti i izrazivši ciljeve, društvena zajednica uspostavlja obrazac društvenih percepcija, spoznaja i izbora za inovacije i društveno prilagođavanje. Kao odgovor na izazove iz okruženja, menja se i kulturni vrednosni sistem, te se pojavljuju novi obrasci kulturne evolucije. Jedan od njih sve više dobija na značaju, a to je intelektualni kapital kao nova vrednost nastala na prelasku iz industrijskog ka dobu znanja. Ova pojava nameće potrebu izučavanja tolerancije prema promenama.

U našem istraživanju opredelili smo se za mala, srednja i velika preduzeća u Vojvodini, zbog toga što bi ona trebalo da budu osnovni pokretači promena. Da bi se efikasno izveo proces organizacione transformacije, a naša preduzeća su na to primorana, između ostalog i zbog tranzicionog perioda u kojem se nalazi čitavo naše društvo, neophodno je znati nivo tolerancije zaposlenih, kako bi se što bezbolnije, lakše i brže ovaj proces sproveo.

Konkretno, u malim, srednjim i velikim preduzećima koje su uzorak istraživanja, procesi promena postoje i otpori promenama su u velikoj meri zastupljeni, iako menadžeri nisu svesni te realnosti jer se o promenama i otporima promenama, malo govori i još manje strateški pristupa u tim organizacijama.

U neposrednom razgovoru sa ispitanicima pre ispunjavanja upitnika, došao sam do zaključka da su neki postali svesni da su promene neophodne i da je otprom promenama moguće upravljati, tek u trenutku popunjavanja upitnika. Neki od ispitanika su usmenim putem izneli zaključke da bi bili spremniji na procese promena kada bi se one sprovodile na planiran i sistematski način a ne stihijski.

3.2. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog rada je sistematizovanje najnovijih saznanja iz oblasti upravljanja promenama u organizacijama sa posebnim fokusom na mala srednja i velika preduzeća. Takođe je cilj, da se na osnovu dobijenih rezultata donesu zaključci i primeri dobre prakse koji mogu doprineti izučavanju otpora promenama u malim srednjim i velikim preduzećima.

Društveni cilj je podizanje nivoa svesti u organizacijama, odnosno, promena paradigme menadžera i zaposlenih u malim srednjim i velikim preduzećima o neophodnosti promena, o otporu promenama i o potrebi upravljanja procesima promena uz sistematičan i naučni pristup.

Praktični cilj istraživanja je primena dobijenih rezultata otpora na promene u malim srednjim i velikim preduzećima, radi efikasnijeg sprovođenja procesa promena u organizacijama.

3.3. Zadaci istraživanja

Da bi se dokazale ili opovrgle hipoteze istraživanja, neophodno je realizovati postavljene zadatke istraživanja. U okviru rada potrebno je:

1. ispitati toleranciju na promene zaposlenih u organizacijama koje istražujemo;
2. ispitati toleranciju prema promenama po različitim aspektima;
3. ustanoviti postoje li razlike u toleranciji između ispitivanih preduzeća;
4. ustanoviti postoje li razlike u odnosu na demografske karakteristike ispitanika u istraživanim preduzećima.

3.4. Nezavisne i zavisne varijable istraživanja

Pregledom literature i nekih dosadašnjih istraživanja varijable našeg istraživanja delimo na nezavisne (tip preduzeća, godine staža, godine starosti) i zavisne (tolerancija na promene).

Kao nezavisne varijable, odnosno demografski podaci posmatrani su:

- Godine starosti (istraživanjem je obuhvaćeno četiri kategorije starosti: do 30 godina, od 31 do 40 godina, od 41 do 50 godina, preko 50 godina) ;
- Dužina radnog staža (Definisano je šest kategorija u okviru ove varijable: do 5 godina, od 6 do 10 godina, od 11 do 15 godina, od 16 do 20 godina, od 21 do 25 godina i preko 26 godina) ;
- Radno mesto U okviru ove varijable nije popunjavao upitnik jer su istraživanjem obuhvaćeni u srednjim i velikim preduzećima administrativni radnici a u malim svi zaposleni.

3.5. Značaj i aktuelnost istraživanja

Nova ekonomija – ekonomija zasnovana na znanju postavlja nove zahteve pred sva preduzeća. Ona moraju da se transformišu i da svoj rad prilagode novoj ekonomiji. Kao što je poljoprivredno društvo zasnovano na poljoprivrednoj organizaciji, industrijsko na proizvodnoj, tako i društvo zasnovano na znanju (učeće društvo) mora da ima učeću organizaciju, sa svim elementima kulture organizacije koja uči.

Značaj ovog rada se ogleda u tome da ukaže na nove pravce i ponudi moguća rešenja za podizanje nivoa tolerancije prema promenama.

3.6. Hipoteze istraživanja

Na osnovu predmeta i cilja istraživanja definisane su hipoteze.

Osnovna istraživačka hipoteza od koje se pošlo glasi:

HIPOTEZA (H0): Pretpostavljamo da je ukupna tolerancija prema promenama u preduzećima u Vojvodini na zadovoljavajućem nivou

Pomoćne hipoteze:

HIPOTEZA (H1): Pretpostavljamo da je tolerancija prema promenama sa aspekta tolerancije na prihvatanje novina u preduzećima prema vrsti preduzeća najveća u malim preduzećima.

HIPOTEZA (H2): Pretpostavljamo da tolerancija prema promenama sa aspekta sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija u preduzećima prema vrsti preduzeća najveća u velikim preduzećima.

HIPOTEZA (H3): Pretpostavljamo da je tolerancija prema promenama sa aspekta rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke u preduzećima prema vrsti preduzeća najmanja u srednjim preduzećima.

HIPOTEZA (H4): Pretpostavljamo da postoji statistički značajna razlika u toleranciji prema promenama prema vrsti preduzeća

4.7. Metode istraživanja

Precizno definisanje istraživačkog problema i predmeta predstavlja važan uslov, s obzirom na širinu oblasti posmatranja

Pri izradi rada koristi se naučna i stručna literatura, stručni časopisi, kao i literatura dostupna putem Interneta.

U ovom radu biće korišćene višestruke metode u procesu istraživanja. Kombinovani su kvalitativni i kvantitativni pristup, tzv. metoda triangulacije. Izabrana je upravo ova metoda, zato što je kompleksna i povezuje različite paradigmatke sisteme u jedinstveni korpus. Tehnike i instrumenti birani su u okviru deskriptivnog istraživačkog metoda koji je primeren predmetu i cilju istraživanja. Pored ovog, primenjeni su analitičko-sintetički i statistički metod.

Od tehnika istraživanja u procesu prikupljanja podataka primenili smo:

- intervjuisanje, anketiranje i skaliranje.

Instrument koji smo koristili sastavljen je iz:

- upitnika za utvrđivanje nivoa tolerancije na promene,

Prilikom empirijskog istraživanja koristili smo standardizovani upitnik iz knjige «Upravljanje ljudskim potencijalima» Sveta Marušića (III izmenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO, Zagreb, 2000.), Dajemo empirijski model prema kojem smo gradili svoje istraživanje i analizu.

Na odgovarajućem uzorku ispitanika i uz pomoć pripremljenog upitnika na terenu (u malim srednjim i velikim preduzećima), prikupljeni željeni podaci obrađeni su osnovu analize, prikazani, protumačeni, nakon čega su izneti odgovarajući zaključci.

Postavljene su i hipoteze i prikazani dobijeni rezultati su prokomentarisani činjenicama da li se postavljene hipoteze prihvataju ili odbacuju.

4.8. Uzorak istraživanja

Opis uzorka istraživanja

Uzorak su činila oba pola, starosti od dvadesetak godina do preko pedeset godina, različite dužine radnog staža, kao i različitog stepena obrazovanja u tri kategorije preduzeća; malom, srednjem i velikom preduzeću.

Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 51. ispitanik od toga 21. ispitanik iz kategorije malih; 14. ispitanika iz kategorije srednjih i 16. ispitanika iz kategorije velikih preduzeća. Sve tri kategorije preduzeća su sa sedištem u Novom Sadu.

Kriterijumi kojih smo se pridržavali pri izboru uzorka pokrivaju naše zahteve postavljene pri formiranju ciljeva i zadataka istraživanja. Uzorak je, dakle, prilagođen analitičkim potrebama ovog istraživanja, nameran je.

Anketiranje ispitanika vršeno je u periodu od 24.05.2011. do 27.05.2011. godine.

4. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Do rezultata smo došli na osnovu analize urađenog upitnika u malom, srednjem i velikom preduzeću. Upitnik „tolerancija prema promenama” je meren prema datom ključu⁵ modela gde su rezultati posmatrani sa aspekta

- Ukupnog nivoa tolerancije prema promenama
- Tolerancija na prihvatanje novine
- Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija
- Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke

Upitnik se sastoji iz uvodnog dela u kojem je ispitanicima jasno dato do znanja da je upitnik anoniman i da će se koristiti samo u naučne svrhe. Prvi deo upitnika se sastojao od zavisnih varijabli i to:

1. godine starosti
2. dužina radnog staža

Zatim sledi drugi deo upitnika koji ima 16 pitanja i na osnovu datog ključa za obradu podataka dolazi se do potrebnih rezultata koji se analiziraju.

Kako je tolerancija skup tri osnovna aspekta – tolerancije prihvatanja novina, novih i neočekivanih situacija; sposobnosti snalaženja u složenosti velikog broja nesređenih i nepotpunih informacija; pogleda na rešavanje nejasnih situacija u kojima se moraju donositi odluke – ispitivali smo i njih uz pomoć istog upitnika.

Aspekt tolerancije prihvatanja novina, novih i neočekivanih situacija ispitivali smo analizom sledećih pitanja iz upitnika:

2. Želeo bih da živim neko vreme u stranoj zemlji.

9. Radije prihvatamo ono na šta smo navikli, nego ono što nam je nepoznato

11. Osobe koje žive pravilan i jednoličan život bez iznenađenja imaju dovoljno razloga da budu srećne.

13. Više volim društvo u kojem poznajem većinu ljudi od onog u kojem su mi većina stranci.

Aspekt sposobnosti snalaženja u složenosti velikog broja nesređenih i nepotpunih informacija ispitivali smo analizom sledećih pitanja iz upitnika:

4. Ljudi koji svoj život provode po rasporedu, verovatno promaše ono što je najbolje u njemu.

⁵ Marušić, S., «Upravljanje ljudskim potencijalima», III izmijenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO, Zagreb, 2001

5. Dobar posao je onaj u kojem je uvek jasno šta i kako treba raditi.
6. Zabavnije je udubiti se u komplikovan problem, nego rešavati nešto jednostavno.
7. Na duže staze više se može učiniti rešavajući male i jednostavne nego velike i zahtevne probleme.
8. Često su najzanimljiviji i najinspirativniji ljudi koji se ponašaju različito i originalno.
10. Ljudi koji insistiraju na odgovorima da i ne, ne znaju koliko su stvari komplikovane.
14. Rukovodioci ili predavači koji daju nejasne zadatke omogućuju pojedincu da pokaže originalnost i inicijativu.
15. Što pre svi uskladimo slične vrednosti i ideale, to će nam biti bolje.

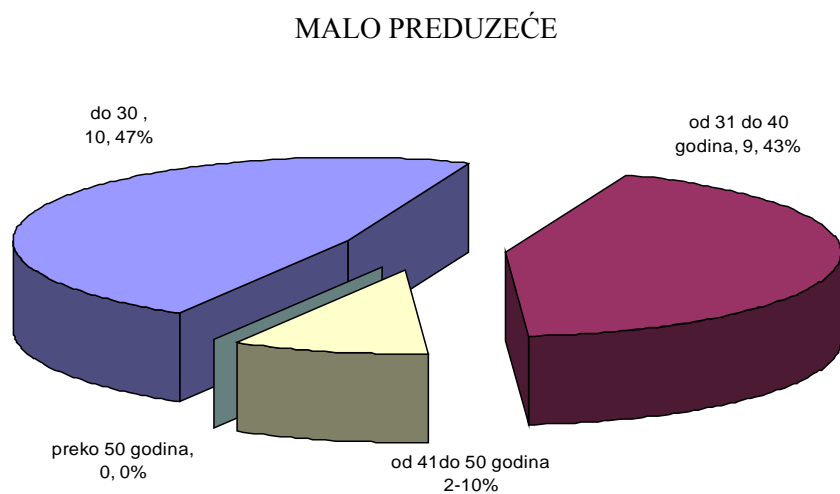
Aspekt pogleda na rešavanje nejasnih situacija u kojima se moraju donositi odluke ispitivali smo analizom sledećih pitanja iz upitnika

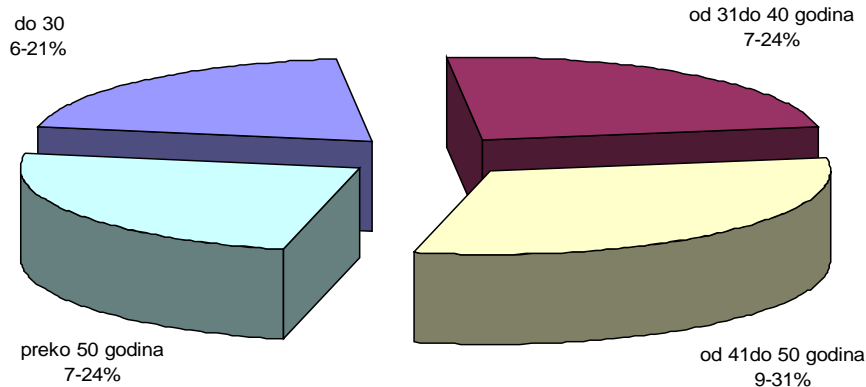
1. Stručnjak koji ne može do tačnog odgovoriti na sva pitanja, verovatno i ne zna previše.
4. Ne postoji problem koji se ne može rešiti.
12. Mnoge od naših najvažnijih odluka zasnivaju se na nepotpunim informacijama.

5.1. Analiza varijabli

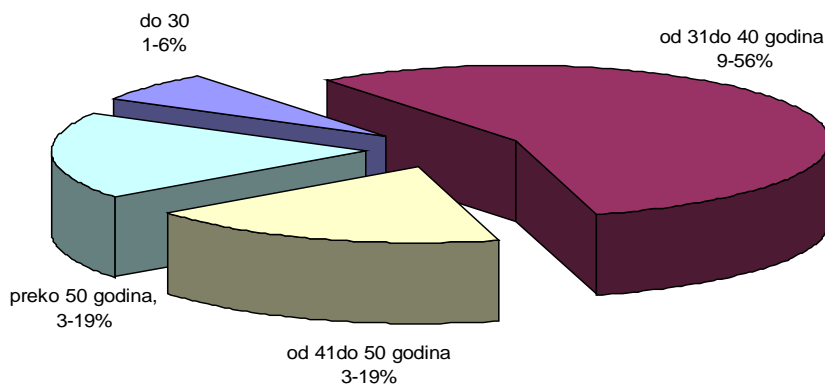
Na početku su analizirane osnovne varijable koje su korišćene u istraživanju u cilju potpunije analize: godine starosti i dužina radnog staža.

grafikon 1: Struktura uzorka prema godinama starosti





VELIKO PREDUZEĆE



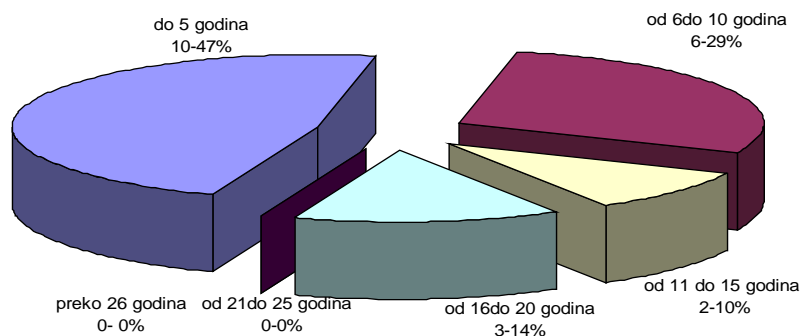
grafikon broj 1 pokazuje strukturu uzorka prema godinama starosti u MALOM PREDUZEĆU takva da su najviše zastupljeni zaposleni do 30 godina starosti (47%), zatim od 31 godine do 40 godina starosti (43%), nakon čega slede zaposleni od 41 godine do 50 godina starosti (10%), a tek na kraju sa najmanjim postotkom je kategorija zaposlenih preko 50 godina starosti (0%).

SREDNJEM PREDUZEĆU takva da su najviše zastupljeni zaposleni od 41 godine do 50 godina starosti (31%) zatim od 31 godine do 40 godina starosti (24%), kao i kategorija zaposlenih preko 50 godina starosti u istom procentu (24%). a tek na kraju sa najmanjim postotkom je kategorija zaposlenih do 30 godina starosti (21%),

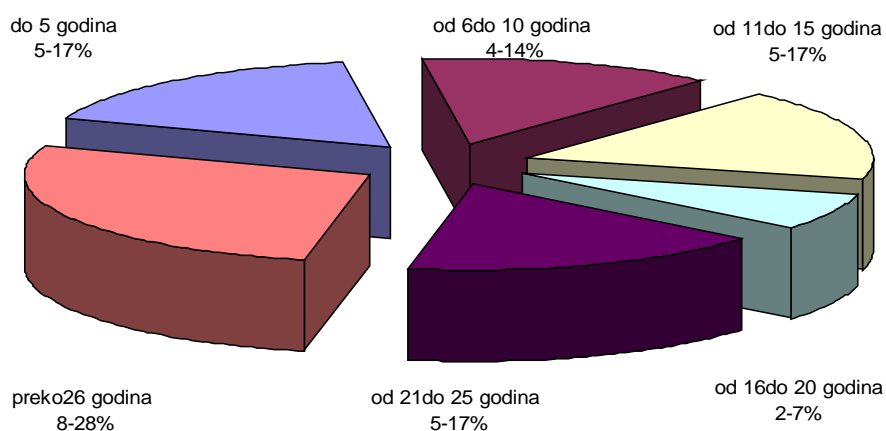
VELIKOM PREDUZEĆU takva da su najviše zastupljeni zaposleni od 31 godine do 40 godina starosti (56%), nakon toga, od 41 godine do 50 godina starosti (19%) kao i kategorija zaposlenih preko 50 godina starosti u istom procentu (19%). a tek na kraju sa najmanjim postotkom je kategorija zaposlenih do 30 godina starosti (6%),

grafikon 2: Struktura uzorka prema dužini radnog staža

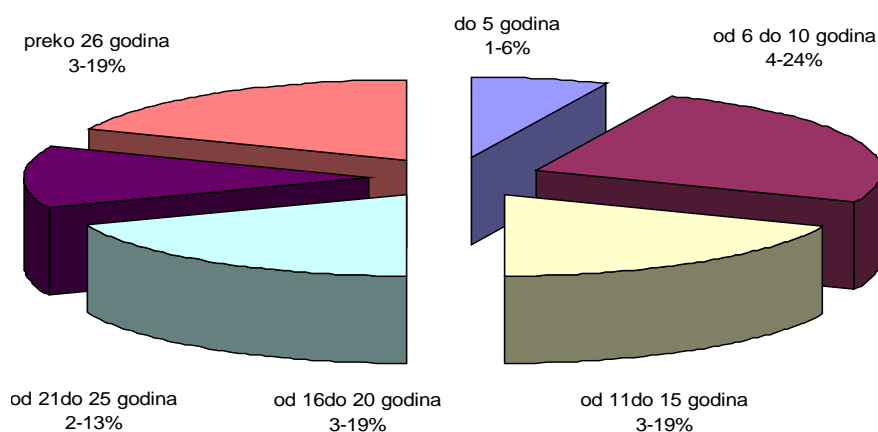
MALO PREDUZEĆE



SREDNJE PREDUZEĆE



VELIKO PREDUZEĆE



grafikon broj 2 pokazuje strukturu uzorka prema dužini radnog staža ispitanika u MALOM PREDUZEĆU, do 5 godina radnog staža ima 47% ispitanika; od 6 do 10 godina radnog staža ima 29% ispitanika; od 11 do 15 godina radnog staža ima 10% ispitanika; od 16 do 20 godina radnog staža ima 14% ispitanika; od 21 do 25 godina radnog staža ima 0% ispitanika; a preko 25 godina radnog staža

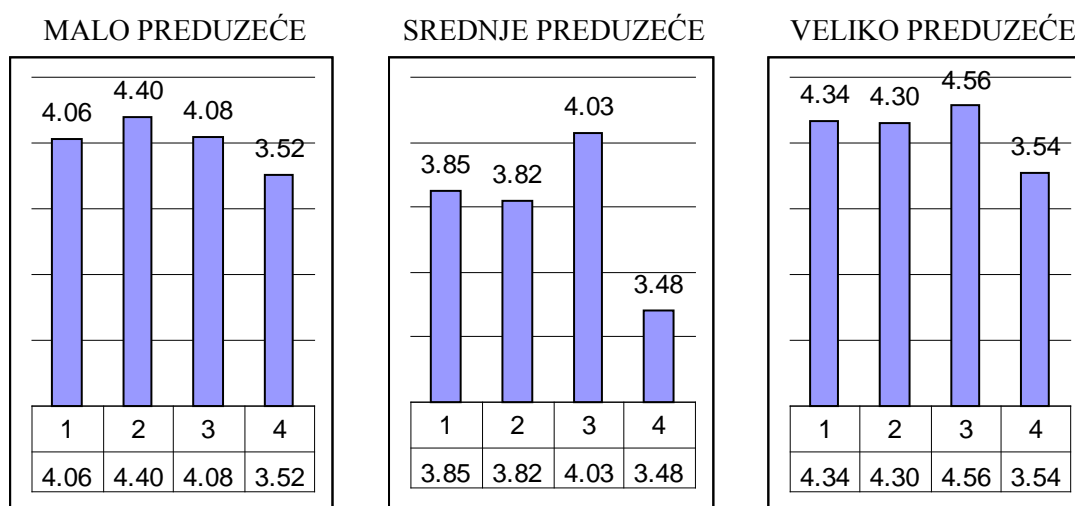
ima 0% ispitanika. Može se zaključiti da je među ispitanicima u MALOM PREDUZEĆU najviše ispitanika do 5 godina radnog staža (47%).

SREDNJEM PREDUZEĆU do 5 godina radnog staža ima 17% ispitanika; od 6 do 10 godina radnog staža ima 14% ispitanika; od 11 do 15 godina radnog staža ima 17% ispitanika; od 16 do 20 godina radnog staža ima 7% ispitanika; od 21 do 25 godina radnog staža ima 17% ispitanika; a preko 25 godina radnog staža ima njih 28% ispitanika. Može se zaključiti da je među ispitanicima u SREDNJEM PREDUZEĆU najviše ispitanika preko 25 godina radnog staža (28%).

VELIKOM PREDUZEĆU do 5 godina radnog staža ima 6% ispitanika; od 6 do 10 godina radnog staža ima 24% ispitanika; od 11 do 15 godina radnog staža ima 19% ispitanika; od 16 do 20 godina radnog staža ima 19% ispitanika; od 21 do 25 godina radnog staža ima 13% ispitanika; a preko 25 godina radnog staža ima 19% ispitanika. Može se zaključiti da je među ispitanicima u VELIKOM PREDUZEĆU najviše ispitanika od 6 do 10 godina radnog staža ima (24%).

Drugi deo upitnika je sadržao 16 pitanja, koja su zatim prema zadatom ključu analizirana i obrađena.

grafikon 3: Distribucija odgovora prema ključu i prema ukupnom rezultatu tolerancije na promene:



1. Ukupni nivo tolerancije prema promenama
2. Tolerancija na prihvatanje novine
3. Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija
4. Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke

Kako je tolerancija skup tri osnovna aspekta – tolerancije prihvatanja novina, novih i neočekivanih situacija; sposobnosti snalaženja u složenosti velikog broja nesređenih i nepotpunih informacija; pogleda na rešavanje nejasnih situacija u kojima se moraju donositi odluke – ispitivali smo i njih uz pomoć istog upitnika.⁶

grafikon broj 3 pokazuje dobijen rezultat ukupne tolerancije prema promenama i osnovna tri aspekta tolerancije kod ispitanika u MALIM SREDNJIM I VELIKIM PREDUZEĆIMA

⁶ Sveto Marušić...

MALOM PREDUZEĆU,

1. Ukupni nivo tolerancije prema promenama iznosi 4.06 što je prihvatljiv rezultat obzirom da je rezultat koji se može smatrati prosečnom tolerancijom 3.00, sve ispod toga je nedovoljna, a iznad zadovoljavajuća ili izuzetna. U slučaju MALIH PREDUZEĆA možemo da kažemo da je ukupna tolerancija na promene zadovoljavajuća.
2. Tolerancija na prihvatanje novine iznosi 4.40
3. Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija 4.08
4. Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke 3.52

Dakle, može se reći da je ukupan nivo tolerancije u MALOM PREDUZEĆU prosečan, zadovoljavajući. Takođe na osnovu rezultata zaključujemo da su ispitanici u MALIM PREDUZEĆIMA najveću toleranciju na prihvatanje novine a najmanje na rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke.

SREDNJEM PREDUZEĆU

1. Ukupni nivo tolerancije prema promenama iznosi 3.85 što je takođe prihvatljiv rezultat obzirom da je iznad 3.00. U slučaju SREDNJIH PREDUZEĆA možemo da kažemo da je ukupna tolerancija na promene prihvatljiva.
2. Tolerancija na prihvatanje novine iznosi 3.82
3. Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija 4.03
4. Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke 3.48

Na osnovu predloženih rezultata zaključujemo da je ukupan nivo tolerancije u SREDNJEM PREDUZEĆU na granici zadovoljavajućeg. Iako su ispitanici u SREDNJIH PREDUZEĆIMA pokazali najveću toleranciju kod snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija a najmanju na rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke.

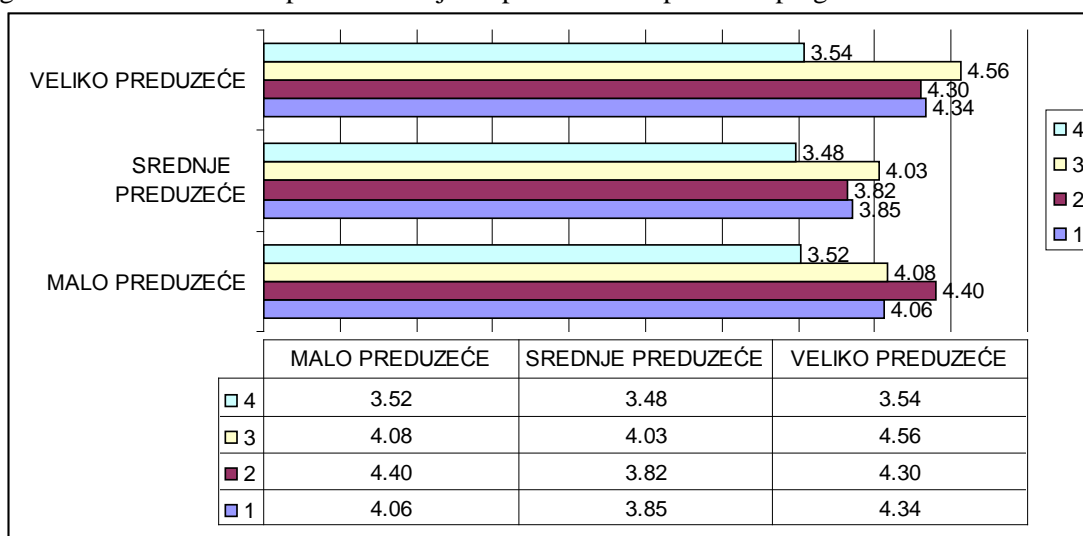
VELIKOM PREDUZEĆU

1. Ukupni nivo tolerancije prema promenama iznosi 4.34 što je takođe prihvatljiv rezultat obzirom da je iznad 3.00. U slučaju VELIKIH PREDUZEĆA možemo da kažemo da je ukupna tolerancija na promene više nego zadovoljavajuća.
2. Tolerancija na prihvatanje novine iznosi 4.30
3. Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija 4.56
4. Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke 3.54

Ispitanici u VELIKOM PREDUZEĆU su među ispitanicima pokazali najveći ukupan nivo tolerancije. Takođe su pokazali najveću toleranciju kod snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija a najmanju na rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke.

Na osnovu komparativno prikazanih rezultata možemo da zaključimo da su zaposleni u VELIKIM PREDUZEĆIMA najtolerantniji na promene.

grafikon 4: Rezultat ukupne tolerancije na promene komparativni pregled:



1. Ukupni nivo tolerancije prema promenama
2. Tolerancija na prihvatanje novine
3. Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija
4. Rešavanje nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke

Na osnovu komparativno prikazanih rezultata možemo da zaključimo:

- zaposleni u VELIKIM PREDUZEĆIMA imaju najviši **ukupan nivo tolerancije prema promenama**.
- zaposleni u MALIM PREDUZEĆIMA imaju najviši **nivo tolerancije na prihvatanje novina**.
- zaposleni u VELIKIM PREDUZEĆIMA imaju najviši **nivo sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija**.
- Dok je vrednost rezultata **sposobnosti za rešavanje nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke** u sva tri oblika preduzeća poednak gde ipak najveći rezultat pokazuje VELIKO PREDUZEĆE

Na osnovu komparativno prikazanih rezultata takođe možemo da zaključimo:

- zaposleni u SREDNJIM PREDUZEĆIMA imaju najniži **ukupan nivo tolerancije prema promenama**.
- zaposleni u SREDNJIM PREDUZEĆIMA imaju najniži **nivo tolerancije na prihvatanje novina**.

- zaposleni u SREDNjim PREDUZEĆIMA imaju najniži **nivo sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija**.
- Dok je vrednost rezultata **sposobnosti za rešavanje nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke** u sva tri oblika preduzeća poednako nizak gde ipak najniži rezultat pokazuje SREDNJE PREDUZEĆE

Analiza rezultata

Komparativna analiza rezultata sa aspekta veličine preduzeća

- Sa aspekta **ukupne tolerancije** na **prvom** mestu se nalazi **veliko**, zatim malo a najslabiji rezultat je pokazalo srednje preduzeće.
- Sa aspekta **tolerancije na prihvatanje novina** na **prvom** mestu se nalazi **malo** nakon njega veliko i na kraju srednje preduzeće.
- Sa aspekta **sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija** na **prvom** mestu se nalazi **veliko** nakon njega malo i na kraju srednje preduzeće.
- Sa aspekta **rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke** na **prvom** mestu se nalazi **veliko** nakon njega malo i na kraju srednje preduzeće uz napomenu da su razlike u dobijenim rezultatima skoro zanemarljive.

Komparativna analiza rezultata sa aspekta proseka dobijenih vrednosti u sve tri vrste preduzeća

Sa aspekta **ukupne tolerancije**, PREDUZEĆA u Vojvodini pokazuju **zadovoljavajući** nivo tolerancije na promene.

Sa aspekta **tolerancije na prihvatanje novina** PREDUZEĆA u Vojvodini pokazuju **zadovoljavajući** nivo tolerancije na promene iako nešto manji u odnosu na **sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija**.

Sa aspekta **sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija** PREDUZEĆA u Vojvodini pokazuju **zadovoljavajući** (najviši u odnosu na druga dva aspekta) nivo tolerancije na promene.

Sa aspekta **rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke**, PREDUZEĆA u Vojvodini pokazuju **prosečan** (najniži u odnosu na druga dva aspekta) nivo tolerancije na promene.

Nakon prezentovanih rezultata istraživanja, pristupa se utvrđivanju njihove usklađenosti sa postavljenim istraživačkim hipotezama.

Opšta hipoteza od koje se pošlo glasi:

HO: Pretpostavljamo da je ukupna tolerancija prema promenama u preduzećima u Vojvodini na zadovoljavajućem nivou

Kako bi se potvrdila nulta hipoteza **da je ukupna tolerancija prema promenama u preduzećima u Vojvodini na zadovoljavajućem nivou**, bilo je potrebno sprovesti upitnik i analizirati rezultate dobijene putem upitnika.

Dobijeni su sledeći rezultati:

U MALOM PREDUZEĆU,

- Ukupni nivo tolerancije prema promenama iznosi 4.06
- Tolerancija na prihvatanje novine iznosi 4.40
- Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija 4.08
- Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke 3.52

U SREDNJEM PREDUZEĆU

- Ukupni nivo tolerancije prema promenama iznosi 3.85
- Tolerancija na prihvatanje novine iznosi 3.82
- Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija 4.03
- Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke 3.48

U VELIKOM PREDUZEĆU

- Ukupni nivo tolerancije prema promenama iznosi 4.34
- Tolerancija na prihvatanje novine iznosi 4.30
- Sposobnost snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija 4.56
- Rešavanje situacija u kojima se trebaju donositi odluke 3.54

Rezultat koji se može smatrati prosečnom tolerancijom je 3, sve ispod toga je nedovoljna, a iznad zadovoljavajuća ili izuzetna.

Na osnovu rezultata koje smo dobili i analize rezultata koje smo sproveli možemo reći da je nulta hipoteza koja glasi „**Pretpostavljamo da je ukupna tolerancija prema promenama u preduzećima u Vojvodini na zadovoljavajućem nivou**”, potvrđena.

Pomoćne hipoteze:

HIPOTEZA (H1): Pretpostavljamo da je tolerancija prema promenama sa aspekta tolerancije na prihvatanje novina u preduzećima prema vrsti preduzeća najveća u malim preduzećima.

HIPOTEZA (H2): Pretpostavljamo da tolerancija prema promenama sa aspekta sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija u preduzećima prema vrsti preduzeća najveća u velikim preduzećima.

HIPOTEZA (H3): Pretpostavljamo da je tolerancija prema promenama sa aspekta rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke u preduzećima prema vrsti preduzeća najmanja u srednjim preduzećima.

HIPOTEZA (H4): Pretpostavljamo da postoji statistički značajna razlika u toleranciji prema promenama prema vrsti preduzeća

Hipoteza (H1): **Pretpostavljamo da je tolerancija prema promenama sa aspekta tolerancije na prihvatanje novina u preduzećima prema vrsti preduzeća najveća u malim preduzećima** takođe se može potvrditi.

Nakon analize upitnika i obrade podataka koje su ispitanici dali, dolazi se do zaključka da je najveća tolerancija prema promenama sa aspekta tolerancije na prihvatanje novina u malom preduzeću.

Rezultat od 4.40 u poređenju sa rezultatima velikog preduzeća (4.30) i srednjeg preduzeća (3.82) malo preduzeće stavlja na prvo mesto po pitanju tolerancija prema promenama sa aspekta tolerancije na prihvatanje novina.

Dobijen rezultat je donekle i logičan iz razloga što je malo preduzeće i izloženo stalnim novinama u nedostatku izrađenih jasno definisanih standarda i procedura u poslovanju.

Hipoteza (H2): **„Pretpostavljamo da tolerancija prema promenama sa aspekta sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija u preduzećima prema vrsti preduzeća najveća u velikim preduzećima.”**

Nakon analize upitnika i obrade podataka koje su ispitanici dali, dolazi se do zaključka da je najveća tolerancija prema promenama sa aspekta sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija u velikom preduzeću. Što znači da je i ova postavljena hipoteza **potvrđena**.

Rezultat od 4.56 veliko preduzeće ističe na prvo mesto po pitanju tolerancija prema promenama sa aspekta sposobnosti snalaženja u složenosti nesređenih, nepotpunih informacija u poređenju sa rezultatima malog preduzeća (4.08) i srednjeg preduzeća (4.03).

Rezultat koji smo dobili može da se objasni specifičnošću poslovnog okruženja i složenim poslovnim zadacima koji se obavljaju u velikim preduzećima gde je neophodno da zaposleni budu obučeni da se snalaze u situacijama kada informacije nisu potpune i sređene. U tome može daim pomogne predhodno iskustvo definisani standardi i poslovne procedure.

Hipoteza (H3): **„Pretpostavljamo da je tolerancija prema promenama sa aspekta rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke u preduzećima prema vrsti preduzeća najmanja u srednjim preduzećima..”**

Nakon analize upitnika i obrade podataka koje su ispitanici dali, može da se zaključi da je najmanja tolerancija prema promenama sa aspekta rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke u srednjem preduzeću. Čime je i ova postavljena hipoteza **potvrđena**.

Rezultat od 3.48 srednje preduzeće stavlja na začelje po pitanju tolerancija prema promenama sa aspekta rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke u poređenju sa rezultatima velikog preduzeća (3.54) i malog preduzeća (3.52).

Relativno niska vrednost rezultata koji smo dobili u sva tri preduzeća po pitanju tolerancije prema promenama sa aspekta rešavanja nejasnih situacija u kojima se trebaju donositi odluke a u odnosu na rezultate drugih aspekata, ukazuje na činjenicu da kod zaposlenih malim, srednjim i velikim preduzećima u Vojvodini nedostaje inicijative za samostalno donošenje odluka. Šta je prouzrokovalo to stanje i kako ga prevazići bi mogla biti tema nekog drugog naučnog rada.

Hipoteza (H4): „**Pretpostavljamo da postoji statistički značajna razlika u toleranciji prema promenama prema vrsti preduzeća.**”

Nakon analize upitnika i obrade podataka koje su ispitanici dali, može da se zaključi da postoji značajna razlika u toleranciji prema promenama prema vrsti preduzeća u odnosu na sve aspekte tolerancije prema promenama. Time je i ova postavljena hipoteza **potvrđena**.

6. Zaključna razmatranja

Pošto rezultat koji se može smatrati prosečnom tolerancijom iznosi 3 možemo zaključiti da je ukupna tolerancija prema promenama u preduzećima u Vojvodini na zadovoljavajućem nivou.

Ipak obzirom na trend koji se odnosi na sve učestalije i brže procese promena kako u svetu tako i kod nas, aktivnosti koje bi bilo uputno sprovoditi u malim, srednjim i velikim preduzećima su sledeće:

- razvijanje svesti o neophodnosti promena u preduzećima
- razvijanje svesti o benefitima inovativnih promena u preduzećima
- oblikovanje jasne vizije i strategije u procesu promena, uključivanje zaposlenih u izgradnju te vizije
- komuniciranje vizije treba da bude zajednička aktivnost svih zaposlenih
- sprovođenje detaljnih analiza potreba tržišta radi procene opravdanosti ulaska u proces promena
- izrada strategije promena
- detaljna analiza postojećih kapaciteta
- reorganizacija i obuka menadžmenta
- podizanje nivoa komunikacije između menadžmenta i strukture
- unapređenje postojećih kapaciteta, obukama, treninzima, seminarima,
- uključivanje konsultanata i eksperata u procese promena u preduzećima
- motivisanje, izgradnja i stvaranje inovativnih timova u preduzećima.
- ...

Predložene mere koje bi doprinele smanjenju otpora promenama kroz uključivanje zaposlenih u timove:

- postavljanje visokih zahteva u poslu i izazovnih ciljeva,
- postojanje participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju,
- potvrđivanje i iskazivanje sposobnosti, podela posla po najjačim osobinama članova tima,
- konsolidovanje ostvarenih prednosti putem promena i pokretanje daljih promena,
- praćenje i unapređivanje kompetencija zaposlenih,
- određivanje mogućnosti napretka zaposlenih,
- usadivanje inovativnih pristupa u kulturu organizacije,

- razrada i primena sistema motivacije prema postignutim rezultatima,
- usmeravanje ka stalnom postizanju uspeha,
- motivisanje vrhunskog kvaliteta i angažovanja,
- sveobuhvatnije pružanje informacija o značaju i efektima rada zaposlenih u timovima i uvažavanje dobro obavljenog posla.
- ...

Nakon implementacije predloženih mera efekti bi se ogledali u sledećem:

- Smanjeni otpori prema promenama u preduzećima
- Efikasnije kvalitetnije poslovanje preduzeća
- Visoko motivisani, i spremni na promene, zaposleni koji aktivno učestvuju u podizanju kvaliteta poslovanja u svojim preduzećima.
- Buđenje svesti da su procesi promena, ne samo nezaobilazni, već i korisni za opstanak i napredovanje preduzeća.
- Unapređenje timskog rada.
- ...

Ovim radom je takođe dokazano da su promene u preduzećima neophodne i da one doprinose, kako pre svega opstanku preduzeća, tako i boljim, efikasnijim i efektivnijim rezultatima poslovanja bilo da se radi o malom srednjem ili velikom preduzeću.

Nezavisno od vlasničke strukture savremenih preduzeća, njihove veličine ili pak nivoa efikasnosti, izvesno je da ključni segment novodefinisane tržišne vrednosti svakog preduzeća predstavlja prvenstveno intelektualni kapital zaposlenih ljudi, pre svega menadžera, koji bi morali biti osposobljeni, ne samo da prepoznaju i iniciraju promene, već da ih na dovoljno stručan način i sprovedu.

Potpuno je jasno da su menadžeri sve odgovorniji za kreiranje korporativne kulture uspeha koja, osim što predstavlja adekvatan odgovor na stalno rastuću konkurenciju, dovodi do brzog prestrojavanja i prilagođavanja zahtevima stvarnosti u smislu produkcije strogo merljivih rezultata u malim srednjim ali i velikim preduzećima.

Doprinos ovog rada se može ogledati i identifikovanju novog nivoa odgovornosti menadžera u našoj zemlji. Možemo da zaključimo da su menadžeri ključna karika u lancu promena u preduzećima. Prepoznavanje potrebe za promenama, izrada strategije, animiranje zaposlenih, implementacija, ocena uspešnosti sprovedenog procesa promena u preduzećima, sve su to aktivnosti koje su unadležnosti kompetencija menadžera preduzeća.

Koliko će preduzeća biti uspešna u procesu tranzicija i promena zavisi i u budućnosti će sve više zavisiti od menadžera koji upravljaju preduzećima.

Na osnovu dobijenih rezultata sprovedenog istraživanja tolerancije na promene u malim srednjim i velikim preduzećima u Vojvodini nazire se pretpostavka da će jedan od ključnih izazova Srpskog

menadžera budućnosti biti; kako da se sam izbori sa nasleđem kolektivne odgovornosti, preuzme inicijativu i odgovornost za sprovođenje procesa promena u svom preduzeću.

To bi svakako moglo biti pitanje i dobra osnova za neka buduća istraživanja, čiji bi cilj bio da se kod menadžera ispita nivo spremnosti za preuzimanje odgovornosti. Kao i ispitivanje stepena tolerancije na promene kod menadžera malih srednjih i velikih preduzeća u Vojvodini.

7. Literatura

- Marušić, S, „Upravljanje ljudskim potencijalima“ III izmenjeno i dopunjeno izdanje ADECO, Zagreb, 2001
- Rick Maurer, Beyond the wall of resistance, 1996
- Kurt Lewin, „Group Decision and Social Change“, 1947
- Preduzeća u Republici Srbiji, prema veličini, 2009, Radni dokument-Republički zavod za statistiku Beograd, Jul 2010, broj 70
- Csaba, M, Novszath, P, „Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture“,
- Senge., P., The Fifth Discipline, 1990.
- Carls Hendi, Bogovi menadžmenta, Beograd, 1996
- Janićijević, N, 1997, organizaciona kultura-kolektivni um preduzeća, Novi Sad, Ulixes; Beograd Ekonomski fakultet
- Dušan Ristić i saradnici, Osnovi Menadžmenta
- Dušan Ristić, Upravljanje promenama, Fakultet za menadžment
- Max Weber, privreda i društvo, Prosveta Beograd, 1977.godine
- F. Bahtjarević – Šiber, Menadžment ljudskih potencijala; Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Goleman., D., Emocionalna inteligencija
- Leposava Grubić – Nešić, Razvoj ljudskih resursa, AB Print, Novi Sad 2005.
- Dobrivoje Mihailović, Psihologija u organizaciji, FON, Beograd, 2008.
- Jelena Đorđević – Boljanović, Menadžment znanja, Datastatus, Beograd, 2009.
- Violeta Zubanov, Uloga timskog rada u upravljanju ljudskim resursima, magistarski rad, Fakultet za preduzetni menadžment, Univerzitet „Braća Karić“, Novi Sad, jul 2002.
- Violeta Zubanov, Menadžment timovi kao poslovni potencijal korporativne kulture, Doktorska disertacija, ACIMSI, Univerzitet u Novom Sadu, 2008.
- Mirjana Petković, Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- Mića Jovanović, Momčilo Živković, Tatjana Cvetkovski: Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2003.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., The Motivation to Work, New York, Wiley, 1959.
- Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L., Dividenda znanja, Adižes, Novi Sad, 2006.
- Watson, T. J., Sociology, Work and Industry, Routledge & Kegan Paul, London, 1980.
- Herzberg, F., Work and Nature of Man, New York, Crowell, 1968.
- Fisher, Schoenfeldert, Show, Human resources management, Longman Group, UK Ltd, 1992.
- Robbins S., Organization Behaviour, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2003.
- Daniel A. Waren, Dar Voich, Menadžment proces, struktura i ponašanje, poslovni sistem „Grmeč“ AD – Privredni sistemi, Beograd, 1994.

- B. Stošić: „Inovacije u tehnologiji: teorijski osnovi i metodi podrške”, FON Beograd, 1999. god.
- B. Leković Principi menadžmenta, Ekonomski fakultet Subotica, 2006.
- B. Leković, Principi menadžmenta, II izdanje, Subotica, 2008. Ekonomski fakultet Subotica,
- P. Drucker, Looking ahead, 1997,
- E. Ahmetagić Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet Subotica, 2007.
- E. E. Lawler, Strategic choices for changing organizations, chapter
- N. Pavlović: Osnovi organizacije, Alfa-graf, NS, Novi Sad, 2007,
- P. F. Drucker, „Postkapitalističko društvo”, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
- P. F. Drucker, članak „Budućnost koja se već desila”, Harvard Business Review, tom 75 (Septembar – Oktobar 1997)
- Peter F. Drucker, Implications of the present, Harvard business review, vol. 75., 1997.
- P. F. Drucker: „Pogled u budućnost: implikacije sadašnjosti”, Harvard Business Review (Septembar-Oktobar 1997),
- L. Pondy (1967) preuzeto od Nebojša Janićijević: Organizaciono ponašanje,
- S. C. Certo, J. Paul Peter, „Strategijski menadžment”, Mc Graw Hill, 1991.
- P. Senge, The fifth discipline, Fortune, 17 Oktobar, 1994.
- V. Dešić Metode naučne organizacije rada, „Naučna knjiga”, Beograd 1966.
- M. Levi-Jakšić, Upravljanje tehnološkim inovacijama, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1995.
- M Milisavljević, i dr., Inovacije i tehnološka strategija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993

INTERNET IZVORI

- <http://www.humanresources.about.com>
- <http://www.organizationalbehavior.com>
- <http://www.humanlinks.com>
- <http://www.cudapriode.com>
- <http://www.razvoj-karijere.com>
- <http://www.sr.wikipedia.org>