

## OTPOR KA PROMJENAMA U ORGANIZACIJAMA U BIH PRIJE I NAKON PANDEMIJE

### RESISTANCE TO CHANGE IN ORGANIZATIONS IN BIH BEFORE AND AFTER THE PANDEMIC

Nerman Ljevo\*

Haris Dacić\*

#### SAŽETAK

Ono što je sigurno, jeste to da je promjena jedina konstanta. Prije nego što je nastala najpoznatija svjetska pandemija, strah uposlenika od promjena u Bosni i Hercegovini je postojao, te su o tome napisane brojne istraživačke studije. Da bi razumjeli suštinu promjena, neophodno je razumjeti i suštinu otpora prema istima. Promjena i otpor prema promjenama dva su neodvojiva pola, koja žive u simbiotskoj zajednici. Nažalost, u kompanijama u Bosni i Hercegovini, ali i širom svijeta, otpor prema promjenama dovodi do pada tržišnog udjela, pada profita, ili pak propadanja organizacija. Stoga je značajno ispitati koliki stepen otpora prema organizacijama uposlenici kompanija imaju prije i nakon pandemije korona virusa, kako bi se izmjerilo potencijalno odstupanje, te se dale preporuke za buduće djelovanje unutar organizacija. Podaci prije pandemije su prikupljeni 2017. godine, u istraživanju koje je javno publikovano, dok će podaci o otporu promjenama nakon pandemije se prikupiti novim istraživanjem, nad istom ciljnom skupinom. U konačnici, mjerenja otpora prije i poslije pandemije, mogu biti značajan input menadžerima u primjeni motivacijskih tehnika, primjeni metoda kontrole u organizacijama, te načinu uvođenja novih projekata u organizacije.

**Ključne riječi:** menadžment, promjene, pandemija, otpor, Covid - 19.

#### ABSTRACT

What is certain is that change is the only constant. Before the world's most famous pandemic broke out, employees' fear of change in Bosnia and Herzegovina existed, and numerous research studies have been written about it. In order to understand the essence of change, it is necessary to understand the essence of resistance to it. Change and resistance to change are two inseparable poles, living in a symbiotic community. Unfortunately, in companies in Bosnia and Herzegovina, but also around the world, resistance to change leads to a decline in market share, falling profits, or the collapse of organizations. It is therefore important to examine the degree of resistance to organizations employees of companies have before and after the coronavirus pandemic, in order to measure potential deviation, and to make recommendations for future action within organizations. Data before the pandemic were collected in 2017, in a survey published publicly, while data on resistance to change after the pandemic will be collected by a new survey, over the same target group. Ultimately, resistance measurements before and after a pandemic can be a significant input to managers in applying motivational techniques, applying control methods in organizations, and how to introduce new projects into organizations.

**Keywords:** management, change, pandemic, resistance, Covid - 19.

---

\* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

## UVOD

Nijedna promjena nije lagana, a posebno, promjene nisu lagane u modernom, turbulentnom vremenu, vremenu globalizacije. Ukoliko se u prethodno navedeno uključi faktor najveće pandemije koju je svijet ikada vidio, onda se definitivno može reći da danas promjene zauzimaju primarni faktor u poslovanju kompanija. Stoga je veoma važno znati upravljati tim promjenama. Promjene koje su generisane od strane okruženja, ili pak iz same organizacije mogu u velikoj mjeri da doprinesu poboljšanju poslovanja kompanije, ili pak, da doprinesu gubitku tržišnog udjela, gubitku kapitala, padu profita i prihoda. Na to koji će se scenarij pojaviti u kompaniji najviše utječe način na koji kompanija upravlja promjenama. Činjenica je da se promjenama unutar organizacije moraju baviti svi uposlenici, kako menadžeri svih razina, tako i operativni radnici, kako blue collar, tako i white collar radnici, jer promjene imaju utjecaj na sve njih. Kada bi se svi uposlenici bavili promjenama na produktivan način, tako da ih uspješno savladaju, i da u tom procesu daju doprinos kompaniji u kojoj rade i svojim kolegama, onda bi i sam utjecaj tih promjena bio manji. Sa druge strane, kada bi promjenama bilo jednostavno upravljati, onda promjena ne bi ni bilo. Jedan od glavnih razloga teškog upravljanja promjenama jeste upravo strah od tih, istih promjena, a taj strah dovodi do problema. Kompanije iz Bosne i Hercegovine u prethodnim godinama su često imale velikih problema upravo zbog upravljanja promjenama. Kroz rad će se posebno govoriti o promjenama koje su se događale prije i nakon pandemije korona virusa (na istom uzorku), te o otporu prema tim promjenama u ova dva razdoblja.

## ORGANIZACIJSKE PROMJENE: POTICAJI I OTPORI

Da bi se organizacijska promjena dogodila, potrebno je da je nešto potakne, odnosno da je nešto generiše. Jedan od najvećih

izazova za svaku kompaniju jeste uspješno upravljanje organizacijskim promjenama. "Shvaćanje upravljanja promjenama pomiče se od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena. U prvi plan postavlja se zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju." (Aleksić A., 2014:18) Ali šta su to organizacijske promjene? Kako ih se može definisati? "Organizacijske promjene obično potječu od odstupanja, uočenih iz dinamike okoliša, koja ima oblik niza aktivnosti koje podržavaju proces poboljšanja sposobnosti pojedinaca i grupa koje rade u organizacijama. Organizacijske promjene posljedica su promjena u poslovnim aktivnostima, kao i ishoda menadžerske percepcije, izbora i djelovanja." (Oddor H., 2018:59). „Riječ "promjena" mogla bi se okarakterizirati kao višedimenzionalna sa višestrukim značenjem, jer je sinonim s pojmovima kao što su transformacija, razvoj, metamorfoza, transmutacija, evolucija, regeneracija, inovacije, revolucija i tranzicija.“ (Aravopoul E., 2018:19)

Proces upravljanja promjenama jednak je procesu upravljanja ljudima (Šehić Dž, Penava S., 2003: 577), pa se stoga zaključuje da samo menadžeri mogu adekvatno da procjene (a ne podcjene) promjene, da im pristupe, da ih provode i da ih drže pod kontrolom. Prema ovoj teoriji, iako promjene dolaze iz okruženja i iz same organizacije, u oba slučaja su ljudi ti koji ih iniciraju, i koji su glavni pokretači istih. Da ovakav stav nije potpuno opravdan govori činjenica da priroda može također donijeti promjene koje se mogu odraziti na poslovanje kompanija, a najbolji primjer za to je pandemija korona virusa, za koji je prethodno utvrđeno da je prirodni virus. Ipak, značajno je napomenuti i to da se promjene nikada ne završavaju, one kontinuirano traju i remete homeostazu sistema u kojem živimo (Rupčić N., 2014:5). Ključno pitanje je šta je to šta pokreće organizacijske promjene. Već je ranije rečeno

da je moguće sve organizacijske promjene podijeliti u dvije kategorije: one koje su nastale na bazi vanjskih i na bazi unutrašnjih podražaja. Neki od najznačajnijih vanjskih podražaja za nastanak novih organizacijskih promjena su:

- inovativnost – nove inovacije u kompanijama (Hage J., 1999:579)
- nove tehnologije;
- nove materijale;
- promjene u preferencijama i potrebama potrošača;
- aktivnosti i inovacije konkurenata;
- zakonske i državne regulative;
- promijenjene domaće i globalne ekonomske i trgovinske uvjete;
- promjene u lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj politici;
- promjene u društvenim i kulturnim vrijednostima.” (Andrzej Huczynski, David Buchanan, 2006:27)

Interni poticaji promjena su prvenstveno:

- kreativnost uposlenika (Nadal J., 2006:4)
- menadžerske prakse (Stouten J., Rousseau D., Cremer 2016:1),
- organizacijska klima i kultura.

Pored stimulacija, koje dakle dolaze od ljudi, odnosno od unutarnjeg i vanjskog okruženja, organizacijske promjene nailaze i na određene otpore.

Otpor promjenama služi funkciji koja se sastoji u održavanju statusa quo ili održavanju postojeće ravnoteže u organizaciji. Kada ne bi postojao otpor prema promjenama, organizacije bi nesumnjivo bile posve nestabilne, nedostajao bi im i fokus i integritet (Freddy C., Mbohw C., 2013:212). Otpor prema organizacijskim promjenama je veoma česta pojava, i on se javlja iz više razloga. Prema Cornescu V. Adam R. (2016:2), neki od osnovnih razloga za nastanak otpora prema organizacijskim promjenama su:

- Nedostatak individualnog interesa, ljudi žele da u svakoj novoj promjeni vide svoj vlastiti interes, na osnovu čega donose odluku da se odreknu nečeg vrijednog;

- Nerazumijevanje promjene i njenih implikacija;
- Uvjerjenje da promjena nema smisla za organizacija;
- Niska tolerancija na promjene.

Prema Recardo (2006:15), načini prevladavanja otpora prema organizacijskim promjenama su sljedeći:

- edukacija menadžera i uposlenika;
- participacija uposlenika u donošenju odluka u procesu provođenja promjene;
- nagrađivanje onih koji žele da učestvuju u promjeni i kažnjavanje onih koji ne žele;
- pregovaranje sa uposlenicima;
- korištenje liderstva;
- pružanje podrške od strane top menadžmenta;
- identificiranje i neutraliziranje onih koji pružaju najveći otpor prema promjenama;
- kreiranje učeće organizacije;
- kreiranje „inovativne“ kulture u organizaciji.

### **NASTANAK „NOVOG NORMALNOG“ I UTJECAJ NA POSLOVANJE KOMPANIJA**

Jedna od najvećih promjena koje se dogodila, kako ljudima, tako i preduzećima, jeste pojava novog virusa – korona virusa. Ovaj virus je izmijenio način razmišljanja, življenja, ali i poslovanja, te je doveo do ogromnih promjena, kakve ljudska civilizacija još uvijek nije zabilježila. „Epidemija COVID-19 proširila se početkom decembra iz Wuhana, sedmog grada po broju stanovnika u Kini, prvo po cijeloj Kini, a zatim u sve veći broj zemalja svijeta. Prvi potvrđeni slučaj COVID-19 izvan Kine dijagnosticiran je 13. januara 2020. u Bangkoku (Tajland). Već 2. marta 2020. godine 67 teritorija izvan kontinentalne Kine prijavilo je 8565 potvrđenih slučajeva COVID-19 sa 132 smrtna slučaja, kao i značajnim prijenosom iz zajednice koji se dogodio u nekoliko zemljama širom svijeta, uključujući Iran i

Italiju. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) proglasila je globalnu pandemiju 11. marta 2020. Broj potvrđenih slučajeva neprestano se povećava u svijetu i nakon azijskih i evropskih regija, trenutno se primjećuje nagli porast slučajeva i u svim drugim državama.“ (Gennaro F., Pizzol D., Marotta C., Antunes M., Racalbutto V., Veronese N., Smith L., 2020:2) Koronavirus pripada porodici virusa koji mogu da uzrokuju razne simptome poput upale pluća, vrućice,

otežanog disanja i infekcije pluća. (Adhikari P., Meng S., Wu Y., Mao Y., Ye R., Wang Q., Sun C., Sylvia S., Rozelle S., Raat H, Zhou H., 2020:2). Prvi zabilježeni slučaj koronavirusa u Bosni i Hercegovini dogodio se 20.03.2020. godine. (Maksimović D., 2020.). Ovaj, novi virus, koji je poharao cijeli svijet, za sobom ostavlja brojne ekonomske posljedice, kako za globalnu ekonomiju, tako i za lokalna tržišta. Prema Boshkoska M. i Jankulovski N. (2020:15), koronavirus je za ekonomiju poput „crnog labuda“, krajnje nepredvidiv događaj koji je iznad onoga što se obično očekuje, te ima potencijalno ozbiljne posljedice na finansijskim tržištima i svjetskoj ekonomiji. Poremećaji nastali zbog koronavirusa vidljivi su i na strani ponude i na strani potražnje. „Na strani ponude, posljedice koronavirusa se ogledaju u smanjenju produktivnosti rada i opskrbe. Ograničenja poput nametnute mobilnosti, socijalnog distanciranja i zatvaranja preduzeća poremetili su opskrbu robom i uslugama. Na strani potražnje gubitak dohotka i otpuštanja rezultat su karantene, morbiditeta i nezaposlenosti, te smanjenje ulaganja preduzeća i smanjenja potrošnja domaćinstava zbog pogoršanih ekonomskih izgleda. Štoviše, oštre mjere uvedene za suzbijanje širenja virusa, kao što su zabrana putovanja, karantena, zaključavanje, ograničenja kretanja, socijalno distanciranje i zatvaranje javnih događaja i javnih mjesta na drugi su način utjecala na ekonomski razvoj i održivost okoliša. (Vitenu-Sackey P., Barfi R., 2021:33).

Baš kao što je na svjetskom nivou došlo do velikih promjena u kontekstu ekonomskog

rasta i razvoja, rada kompanija, menadžerskih praksi i djelovanja, isto se odrazilo i na tržišta svake pojedinačne države. Izuzetak nije ni BiH, gdje su se posljedice korona virusa osjetile u velikoj mjeri. Od izbijanja epidemije Covid – 19 u BiH, na Zavodu za nezaposlena lica prijavljeno je 65.100 ljudi, od toga 43.200 osoba u FBiH i 21.900 osoba u Republici Srpskoj. Rpbna razmjena sa inostranstvom je umanjena za 16%, a ukupan BDP je pao za 4,5%. Također, od izbijanja epidemije koronavirusa u BiH prihodi od poreza su umanjeni za 9,6% (369 miliona KM). Sve ovo su, itekako posljedice najveće pandemije ikada, te stoga ne treba da iznenađuje podatak o strahu od promjena i otporu koji uposlenici pružaju prema istima. U nastavku rada će biti prikazani rezultati empirijskog istraživanja.

## EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### Metodologija istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja bio je uvidjeti na koji način se bosansko – hercegovačke kompanije nose sa promjenama, prije i tokom pandemije korona virusa. Predmet istraživanja je ponašanje zaposlenika malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, čije kompanije svakodnevno odolijevaju svjetskim trendovima i sve većim pritiscima konkurencije na domaćem tržištu. Kroz anketno istraživanje provedeno 2017. godine prikupljeni su podaci koji se odnose na promjene, vrste promjena, ali i otpor koji se odnosi na te promjene. Rezultati istraživanja su objavljeni u Zborniku radova Edasol, Ekonomska biblioteka, Banja Luka. Novo istraživanje provedeno je u periodu februar – mart 2021. godine na istom uzorku, kada su prikupljeni podaci o stavovima uposlenika o promjenama i otporu prema istima. Na ovakav način, u dva potpuno različita perioda, prikupljeni su podaci nad istim uzorkom, te je omogućeno kompariranje stavova prije i tokom pandemije koronavirusa.

Istraživanje je, i u prvom krugu (2017. godina), a i u drugom krugu (2021. godina)

provedeno nad 10 kompanija koje se nalaze u BiH, tačnije u gradu Sarajevu. Prije samog anketiranja zaposlenika, kroz dubinske intervjue utvrđeno je koje su to najčešće promjene koje se dešavaju u kompanijama, kako bi se mogao napraviti adekvatan anketni upitnik koji će dati relevantne podatke. Tek nakon analize problema, istraživanja promjena sa kojim se suočavaju kompanije iz BiH i iz cijelog svijeta, krenulo se u proces izgradnje anketnog upitnika, koji su potom popunili zaposlenici 10 kompanija na tržištu glavnog grada Bosne i Hercegovine, Sarajeva. Promjene koje su se našle u fokusu su sljedeće (Ljevo, N., 2017: 13):

- promjene koje se odnose na informacione sisteme.

Objašnjenje: Globalizacija i internet doveli su do stvaranja jako velike potrebe za informatizacijom svih sistema unutar kompanije. Zaposlenici su već godinama radili po jednom, standardnom načinu rada, no dolaskom modernih tehnologija došlo je stvaranja potrebe da se radi na drugačiji način. Ukoliko se govori o zaposlenicima iz ekonomskog sektora (finansije, računovodstvo, marketing), onda se govori o programima kao što su: Pantheon, SAP, PhotoShop i PhotoCorel.

- promjene koje se odnose na povećanje plate

Objašnjenje: Promjena „povećanje plate“ je

Tabela 1. Struktura ispitanika

Ukupan broj ispitanika	50			
Spol	Muški (60%)		Ženski (40%)	
Dob	Do 25 godina (11%)	26 – 45 (65%)	46 – 60 (17%)	Preko 60 (7%)
Dužina radnog staža	Do 10 godina (11%)	11 – 20 (72%)	21 – 30 (12%)	31 – 40 (5%)
Visina plate	Do 1000 KM (38%)	1001 – 1500 KM (34%)	1501 – 2000 KM (16%)	Preko 2000 KM (12%)

Izvor: Autori rada

svakako poželjna. Ono što se ovdje pokazalo kao sporno je nepostojanje Pravilnika o povećanju plata u privatnim preduzećima koja su predmet analize. U takvom slučaju, zaposlenici su zbunjeni i nesigurni kada će njihova plata da poratse, te šta će dovesti do toga. Također, zaposlenici nisu sigurni kada će i zbog čega njihova plata da bude manja.

- promjene koje se odnose na radnu klimu

Objašnjenje: Fluktuacija zaposlenika je svakako veliki problem u kompanijama koje npr. obučavaju svoj kadar, plaćaju im školovanje i sl. No gledano iz ugla zaposlenika, odlazak kolega iz kompanije, dobijanje otkaza ili svojevoljno napuštanje, jer zapravo jedan veliki stres koji se reflektuje na njihove day to day operacije.

- promjene koje se odnose na ponašanje menadžera

Objašnjenje: Stil menadžera i način njegovog ponašanja zasigurno mnogo utječe na stav zaposlenika prema promjenama, i njihovo pružanje otpora prema istima.

U oba kruga istraživanja, anketirano je 50 ljudi (po pet zaposlenika svake od 10 kompanija koje se nalaze u uzorku). Anketni upitnik se sastojao od pitanja lične prirode i pitanja koja se odnose konkretno na menadžment organizacijskih promjena. U Tabeli 1. bit će prikazana struktura ispitanika.



Struktura ispitanika je vidljiva u Tabeli br. 1. Vidljivo je da dominira muški spol (60%), ispitanici od 26 do 45 godina (65%), ispitanici od 11 do 20 godina radnog staža (72%), te ispitanici sa platom do 1.000 KM (38%).

### Varijable

U procesu istraživanja mjerile su se sljedeće stavke: opravdanost promjene (prema stavu ispitanika), poželjnost promjene i strah od svake promjene putem Likertove skale sa 5 nivoa (1 – 5; 1 je najlošija opcija, 5 je najbolja opcija). Također, za određene promjene mjerilo se zadovoljstvo na poslu zbog nastanka određene promjene. Sve navedeno izmjereno je i prije pandemije koronavirusa (2017. godina), te će u nastavku biti predstavljeni komparativno

rezultati istraživanja. Na taj način će se ustanoviti odnos prema promjenama od strane uposlenika prije i tokom pandemije koronavirusa. Pored toga, analizirali su se i poticaji promjena za kompanije, koji će biti prikazani u nastavku rada.

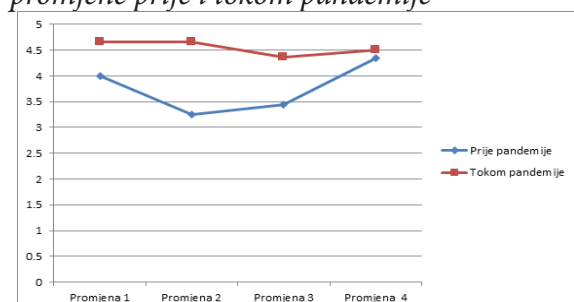
### Analiza rezultata istraživanja

U narednoj tabeli (Tabela 2), ispitanici su trebali da na skali od 1 do 5 (Likertova skala, 1 je najlošiji odgovor, 5 je najbolji odgovor) kažu koji poticaji najviše utiču na određene promjene. Na bazi njihovih stavova izračunate su srednje vrijednosti za svaku promjenu (dato u Tabeli). Na bazi toga se mjeri reagibilnost navedenih promjena na vanjske poticaje. To je predstavljeno i na Grafikonu 1.

Tabela 2. Utjecaj vanjskih poticaja na promjene prije i tokom pandemije

Promjene/poticaji	Prije pandemije				Tokom pandemije			
	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera
Nova tehnologija	5,00	4,21	4,90	4,50	5,00	5,00	4,20	4,10
Novi materijali	4,21	2,35	4,20	4,15	4,90	4,20	4,50	4,50
Promjene u preferencijama i potrebama	3,20	3,32	3,66	5,00	4,80	4,90	4,30	4,50
Aktivnosti i inovacije konkurenata	4,32	3,96	3,62	4,15	4,15	4,90	4,50	4,80
Zakonske i državne regulative	2,63	3,15	2,15	4,20	5,00	4,50	4,50	5,00
Promijenjene domaće i globalne ekonomske i trgovinske uvjete	4,63	2,54	2,20	4,15	4,15	4,50	4,15	4,10
Srednja vrijednost svake promjene	3,99	3,25	3,45	4,35	4,66	4,66	4,36	4,50

Grafikon 1. Utjecaj vanjskih poticaja na promjene prije i tokom pandemije

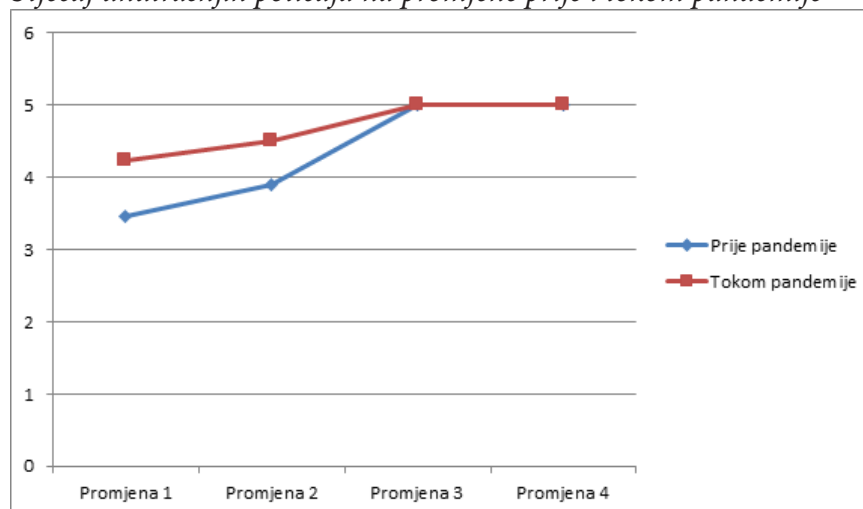


U narednoj tabeli (Tabela 3.) se može vidjeti utjecaj unutrašnjih poticaja na promjene, prije i tokom pandemije. Na bazi toga se može zaključiti na koju od promjena najviše utječu unutrašnji poticaji. Isto je prikazano i n Grafikonu 2.

Tabela 3. Utjecaj unutrašnjih poticaja na promjene prije i tokom pandemije

Promjene/poticaji	Prije pandemije				Tokom pandemije			
	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera	Promjene koje se odnose na informacione sisteme	Promjene koje se odnose na povećanje plate	Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera
Kreativnost uposlenika	4,00	4,15	5,00	5,00	4,20	4,50	5,00	5,00
Menadžment	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Organizacijska klima i kultura	1,36	2,56	5,00	5,00	3,50	4,00	5,00	5,00
Srednja vrijednost svake promjene	3,45	3,90	5,00	5,00	4,23	4,50	5,00	5,00

Grafikon 2. Utjecaj unutrašnjih poticaja na promjene prije i tokom pandemije



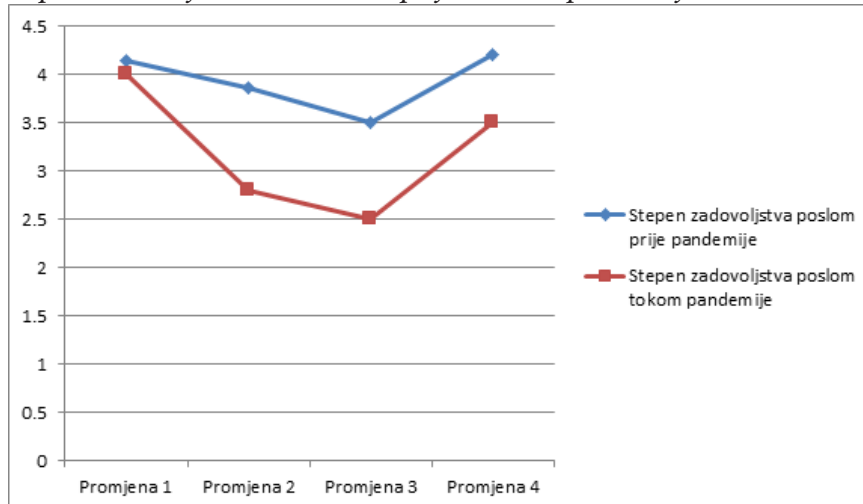
Zadovoljstvo na poslu prije i tokom pandemije treba da pokaže odnos uposlenika prema promjenama, te koliko isti zaista uživaju na poslu prije i tokom pandemije.

Tabela 4. donosi odgovor na to pitanje, a grafički prikaz se može vidjeti na Grafikonu 3.

Tabela 4. Stepen zadovoljstva menadžera prije i tokom pandemije

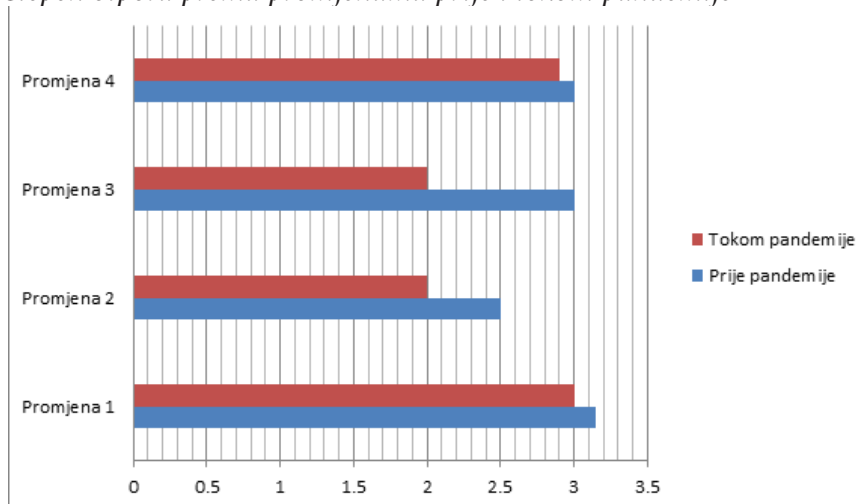
Promjene/Stepen zadovoljstva	Stepen zadovoljstva na poslu prije pandemije	Stepen zadovoljstva na poslu tokom pandemije
Promjene koje se odnose na informacione sisteme	4,15	4,00
Promjene koje se odnose na povećanje plate	3,86	2,80
Promjene koje se odnose na organizacijsku klimu i kulturu	3,50	2,50
Promjene koje se odnose na ponašanje menadžera	4,21	3,50

Grafikon 3. *Stepen zadovoljstva menadžera prije i tokom pandemije*



Naredni grafikon prikazuje stepen otpora promjene) kod 50 anketiranih uposlenika. prema promjenama (četiri analizirane

Grafikon 4. *Stepen otpora prema promjenama prije i tokom pandemije*



## DISKUSIJA

Kao što je već prethodno rečeno, u istraživačkom procesu je sudjelovalo 50 ljudi, koji su zaposlenici 10 kompanija iz Sarajeva, Bosna i Hercegovina. Iz svake kompanije je bilo 5 zaposlenika. Njihova struktura prema spolu, dobi, godinama radnog staža i visini mjesečnih primanja je data u Tabeli 1, gdje je i objašnjena. Istraživanjem se pokušalo utvrditi koliki utjecaj na promjene, njihovo provođenje i otpor prema istima ima period prije pandemije i period pandemije koronavirusa. Podaci prije pandemije koronavirusa prikupljeni su 2017. godine, u okviru istraživanja menadžmenta promjena. Novi podaci, na istom uzorku, prikupljeni

su 2021. godine, gdje su istraživani vanjski i unutrašnji poticaji koji imaju utjecaj na provođenje promjena, kao i stepen zadovoljstva poslom prije i tokom pandemije koronavirusa. U fokus su stavljene četiri osnovne promjene: promjene koje se odnose na informacione sisteme, promjene koje se odnose na povećanje plate, promjene koje se odnose na radnu klimu, promjene koje se odnose na ponašanje menadžera. Istraživanjem je utvrđeno da na promjene koje se odnose na informacione sisteme prije pandemije koronavirusa najviše je utjecala pojava novih tehnologija (5,00), te promjene u globalnoj ekonomiji (4,63), a najmanje postojeća zakonska regulativa (2,36), Tokom pandemije zabilježeni su nešto drugačiji



rezultati, pa je tako na promjene koje se javljaju iz oblasti informacionih sistema najviše uticao u posljednjem periodu zakon (5,00), novi materijali (4,90), a najmanji utjecaj imaju inovacije (4,15) i globalna ekonomija (4,15). Kada je u pitanju promjena broj 2, koja se odnosi na rast plate, na istu najveći utjecaj prije pandemije imale su inovacije (3,96), a najmanji novi materijali u kompanijama (2,35). Tokom pandemije, najveći utjecaj na rast plate imala je nova tehnologije (5,00), promjene potrošačkih preferencija i inovacije (4,90), a najmanje korištenje novih materijala (4,20). Promjena koja se odnosi na organizacijsku kulturu i klimu najčešće je bila potaknuta novim tehnologijama (4,90), a najrjeđe novim materijalima (4,20) prije pandemije. Tokom pandemije, najčešći poticaj ove promjene dolazio je od novih materijala, inovacija i zakona (4,50), a najrjeđe od promjena globalne ekonomije (4,15). Kada se govori o promjeni broj 4., koja se odnosi na ponašanje menadžera, ona je prije pandemije najčešće bila potaknuta promjenama potrošačkih preferencija (5,00) i novim tehnologijama u kompanijama (4,50), a u najmanjem broju slučajeva bila je potaknuta novima materijalima, inovacijama i globalnom ekonomijom (4,15). Tokom pandemije, na promjenu ponašanja menadžera najviše su uticali zakoni (5,00) i inovacije (4,80), a najmanje nove tehnologije (4,10) i globalne ekonomske promjene (4,10). Zaključuje se da je pandemija imala najveći utjecaj na promjene ponašanja menadžera (kada su vanjski utjecaji u pitanju), a najmanji utjecaj je imala na povećanje plate, s tim da su ispitanici bili osjetljiviji na povećanje/smanjenje plate u periodu pandemije (zbog rasta cijene osnovnih životnih namirnica). Od unutrašnjih poticaja prije pandemije, promjena informacionih sistema, kao i rast plate bili su potaknuti menadžerom u najvećem broju slučajeva (5,00), dok je na iste promjene najmanji utjecaj imala organizacijska kultura (1,36; 2,56 respektivno). U periodu pandemije je situacija bila ista. Posljednje dvije promjene

(promjene organizacijske kulture; promjene ponašanja menadžera) su podjednako bile potaknute sa svim internim poticajima (menadžerske prakse; ponašanje i kreativnost uposlenika; organizacijska kultura i klima) i prije i tokom pandemije. Zaključuje se da su promjene broj 3 i 4 jednako potaknute internim poticajima i prije i tokom pandemije, dok interni utjecaji imaju najveći doprinos realizaciji promjena broj 1 i 2. Tokom pandemije, zadovoljstvo uposlenika svojim poslom se najviše smanjilo zbog smanjenja plate, ali i zbog narušavanja organizacijske kulture i klime (što je posljedica Remote poslova). Sa druge strane, zadovoljstvo uposlenika najmanje je narušeno novim tehnologijama (koje su se manje mijenjale u periodu pandemije). Zanimljivo je da samo ponašanje menadžera je, također, manje utjecalo na smanjenje stepena zadovoljstva uposlenika svojim poslom, što sugerise da, iako je u nekim preduzećima došlo do smanjenja plate i narušavanja odnosa u organizaciji, menadžeri su ipak ispoljavali podržavajuće ponašanje prema svojim uposlenicima. Kada je u pitanju otpor prema promjenama, ispitanici su pokazali da im je najveći problem bio Remote job, odnosno rad od kuće, gdje su pokazali najveći otpor prema toj, pandemijskoj promjeni. S druge strane, najmanji otpor su pružili prema promjeni koja se odnosi na ponašanje menadžera, što suštinski i nije bila velika promjena, na bazi prethodnih rezultata.

## ZAKLJUČAK

Promjene su, de facto, dio života svakog čovjeka, i života svake kompanije. Kroz prevladavanje istih, zapravo pobjeđuju se određeni izazovi koje donosi tržište, priroda, okruženje, ljudi itd. Jedna od najvećih promjena koja se desila u posljednjih godinu dana je pandemija koronavirusa, koja je promijenila način poslovanja, razmišljanja, života. Sve se ovo odrazilo, kako na globalnom nivou, tako i na nivou Bosne i Hercegovine, te je stoga uzrokovalo otpor prema nekim drugim, svakodnevnim

promjenama koje se mogu provoditi ili se provode u bh preduzećima. Istraživanjem je utvrđeno da ispitanici su više osjetljivi na promjene koje su izazvane vanjskim ili unutrašnjim podražajima u toku pandemije, nego što je to bilo prije. Također, ispitanici su manje zadovoljni svojim poslom u toku pandemije nego prije, a ovo se najviše odnosi na narušenu organizacijsku klimu, te potrebu odvojenog rada, ili potrebu rada od kuće. Ne postoji velika razlika u podražajima koji donose smanjenje plate prije i tokom pandemije, ali postoji veća osjetljivost uposlenika zbog smanjenja plate tokom pandemije nego što je to bilo prije. I konačno, promjene koje su nastajale prije pandemije, nastaju i tokom pandemije zbog istih internih podražaja. Upravljati promjenama nije lagan posao. Riječ je o posebnom dijelu kriznog menadžmenta, koji ima za cilj oporavak. Uz prethodno iznesena saznanja, važno je ukomponovati proces upravljanja promjenama u viziju i misiju svake kompanije.

## LITERATURA

- [1] Adhikari P., Meng S., Wu Y., Mao Y., Ye R., Wang Q., Sun C., Sylvia S., Rozelle S., Raat H, Zhou H., (2020), "Epidemiology, causes, clinical manifestation and diagnosis, prevention and control of coronavirus disease (COVID-19) during the early outbreak period: a scoping review", *Infectious Diseases of Poverty*, 9 (29), str. 2.
- [2] Aleksić A., (2014), "Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena", *Oeconomica Jadertina* br, 1., str. 18.
- [3] Aravopoul E., (2018), "Organisational change: a conceptual and theoretical review", *Modern Management Systems*, str. 19.
- [4] Boshkoska M., Jankulovski N., (2020), "Coronavirus impact on global economy", *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 4, str. 15.
- [5] Cornescu V., Adam R., (2016), "Organizational Change. Managing Employees Resistance", *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*, str. 2.
- [6] Freddy C., Mbohwa C., (2013), "Ways to Overcome Employee Resistance in Change Initiatives", *International Conference on Law, Entrepreneurship and Industrial Engineering*, str. 212.
- [7] Gennaro F., Pizzol D., Marotta C., Antunes M., Racalbutto V., Veronese N., Smith L., (2020), "Coronavirus Diseases (COVID-19) Current Status and Future Perspectives: A Narrative Review", *International Journal of Environmental Research of Public Health*, 17, 2690, str. 2.
- [8] Hage J., (1999), "Organizational innovation and organizational change", *Annual Review of Sociology*, 25(1), str. 579.
- [9] Huczynski A., Buchanan D., (2006), "Organizational behavior", New Jersey: Prentice Hall, 27.
- [10] Hybels, S., Weaver R., (2001), "Communicating effectively". London, Random House, 95.
- [11] Karlić, T., Hadelan L. (2010), "Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke." *Praktični menadžment*, 3(10): 68.
- [12] Kulaš A., (2014), "Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama." *Ekonomski vjesnik*, 11: 198.
- [13] Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I., Bakarić, M., Lepoglavec, K., (2016), "Utjecaj stilova vodstva na upravljanje i organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća." *Šumarski list*, 1(2): 26.
- [14] Ljevo, N., (2017), "Management of change as a factor of development of enterprises in Bosnia and Herzegovina", *Zbornik radova Edasol, Ekonomska biblioteka, Banja Luka*, str. 15.
- [15] Lojpur, A. S., (2005), "Menadžment promjena u procesu tranzicije",

- Montenegrin journal of economics, 2: 98
- [16] Maksimović D., 20.03.2020., BiH: Potvrđeni prvi slučajevi zaraze korona virusom u Sarajevu, Agencija Anadoluja, <https://www.aa.com.tr/ba/balkan/bih-potvr%C4%91eni-prvi-slu%C4%8Dajevi-zaraze-korona-virusom-u-sarajevu/1773643>
- [17] Nadal J., (2006), "Organizational Behavior and Organizational Change Innovation, Agility, & Change Management", CSE & Enterprise Systems Center Lehigh University, str. 4.
- [18] Oddor H., (2018), „Organisational Change and Development”, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.7., str. 59.
- [19] Perkov D., Radenković A. S., (2008), "Upravljanje promjenama uz održiv rast hrvatskih preduzeća." Zbornik Visoke poslovne škole Libertas, 2: 32.
- [20] Recardo R., (2006), „Overcoming resistance to change“, National Productivity Review 14(2), str. 5.
- [21] Rupičić, N. (2014), "Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi." Zbornik radova, 2., str. 5.
- [22] Salamadija V. M., Avramović Z. Ž., (2017), "Upravljanje promjenama u preduzećima drumskog transporta po modelu strateškog menadžmenta." Tehnika – menadžment, 67 (2): 280.
- [23] Šehić, Dž., Penava, S., (2003), "Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika." Ekonomski pregled, 66(5): 577.
- [24] Stouten J., Rousseau D., Cremer, (2016), Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures, Faculty of Psychology and Educational Sciences, str. 1.
- [25] Tripon C., Dodu M., (2011), Change management and organization development. New York: University Press, 10.
- [26] Vitenu-Sackey P., Barfi R., (2021), "The impact of Covid-19 pandemic on the global economy: Emphasis on poverty alleviation and economic growth", The Economics and Finance Letters 2021 Vol. 8, No. 1., str. 33.