

Suada Penava\*  
Dževad Šehić\*\*

UDK 331.101.3  
JEL Classification D23, M54  
Prethodno priopćenje

## UTJECAJ ORGANIZACIJSKIH PROMJENA NA POJAVU OTPORA OD STRANE ZAPOSLENIKA

*Ovaj se rad bavi analizom utjecaja koji percepcija različitih aspekata sadržaja, procesa i konteksta promjene ima na stavove zaposlenika prema organizacijskim promjenama te, posljedično, na pojavu otpora prema istima. Analiza je izvršena na temelju empirijskog istraživanja provedenog u jednom bosanskohercegovačkom poduzeću, a ukupan broj sudionika istraživanja iznosio je 233. Rezultati regresijske analize za koju je korištena metoda Ordered Logistic Regression pokazali su da sadržaj organizacijske promjene u većoj mjeri opredjeljuje stavove zaposlenika prema konkretnim promjenama, nego što je to slučaj sa procesom i kontekstom promjene. Kod sve tri analizirane promjene utvrđen je statistički značajan negativan utjecaj nekog od aspekata sadržaja promjene na nivo ispoljenog otpora od strane sudionika istraživanja dok je dokaz o pozitivnom utjecaju nekog od aspekata procesa i konteksta promjene na spremnost zaposlenika na promjene uočen u slučaju samo jedne od analiziranih promjena.*

*Ključne riječi: opravdanost promjene, poželjnost promjene, participacija, komunikacija, povjerenje u menadžment*

---

\* S. Penava, dr. sc., JP Elektroprivreda Bosne i Hercegovine d.d. (E-mail: s.penava@elektroprivreda.ba).

\*\* Dž. Šehić, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu (E-mail: dzevad.sehic@efsa.unsa.ba)

## 1. Uvod

Današnje su organizacije suočene sa brojnim izazovima koji proizilaze iz razvoja novih tehnologija, promjene demografske slike radnika, pojave globalne ekonomske konkurencije i ekonomskih šokova koji su vezani za nestabilnost finansijskih tržišta. Sposobnost brze i odgovarajuće prilagodbe na te izazove postalo je presudno za uspjeh pojedine organizacije. Prema nekim viđenjima čak se smatra da temelj konkurentne prednosti kompanija više ne počiva na resursima kao što su proizvodna postrojenja ili finansijska sredstva već na njihovoj sposobnosti da prihvate promjene (Peus et al., 2009.). U isto vrijeme, mnoga istraživanja pokazuju da su rezultati velikih promjena često razočaravajući. Tako na primjer Beer i Nohria (2000.) govore o svega 30% uspješno provedenih organizacijskih promjena a slične podatke navode i Higgs i Rowland (2005.). Kao jedno od objašnjenja za uočene neuspjehe navodi se tvrdnja da organizacijske promjene, posebno one velike, u pravilu odvlače najveći dio pozornosti na skupe informacijske sustave i složene nove strukture a da ljudi u kompanijama bivaju zanemareni. Devos, Buelensand i Bouckenoghe (2007.) smatraju da ljudi zaduženi za provedbu promjena u organizacijama potcjenjuju važnost individualne, kognitivno-afektivne prirode organizacijske promjene. I veliki broj drugih autora se slažu sa ovom ocjenom smatrajući da sposobnost i motorna snaga za promjenu jedne organizacije jako puno ovise o tome u kojoj mjeri su njeni zaposlenici otvoreni, posvećeni i motivirani za promjenu (Berneth, 2004; Eby i ostali, 2000.).

Predmet istraživanja prikazanoga u ovome radu jest utjecaj percepcije sadržaja, procesa i konteksta organizacijskih promjena od strane zaposlenika, na njihovoj spremnosti za promjenu te, posljedično, na njihovo izražavanje otpora prema konkretnim promjenama. Budući da važnu ulogu u oblikovanju ove percepcije imaju pojedinci u organizaciji zaduženi za provedbu promjene, to je u ovome istraživanju pozornost također posvećena i analizi i identificiranju učinkovitih ponašanja zastupnika promjene u smislu povećanja kapaciteta za promjenu kako kod zaposlenika pojedinačno tako i u organizaciji kao cjelini.

U prvom dijelu ovoga rada dâan je pregled literature iz oblasti organizacijskih promjena, sa posebnim naglaskom na različite teorijske pristupe za izučavanje promjena, otpor prema promjenama te na vođenje promjena. U drugom dijelu rada su predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja koje je provedeno u jednoj bosanskohercegovačkoj kompaniji. Cilj istraživanja bio je utvrditi u kojoj mjeri sadržaj, proces i kontekst tri različite organizacijske promjene utječu na spremnost zaposlenika za konkretne promjene odnosno na njihovo ispoljavanje otpora prema tim promjenama.

## 2. Pregled literature

### 2.1. Pristupi za izučavanje organizacijskih promjena

Kada se radi o razini na kojoj se vrši proučavanje i analiza organizacijskih promjena, Cunningham (2006.) pominje dva glavna pravca koja koriste istraživači u ovoj oblasti. Prva linija istraživanja uključuje bavljenje organizacijskim i varijablama sustava kao što su institucionalni pritisci koji potiču organizacije na promjene, zatim različiti čimbenici okruženja, strategijska orijentacija firme, njezina starost, veličina i različiti drugi čimbenici. Drugi pristup podrazumijeva bavljenje fenomenima na individualnoj razini tj. pojavama i psihološkim čimbenicima bitnim za članove organizacije kao pojedince, u kontekstu njihove spoznaje i evaluacije promjene njihovih stavova prema promjeni i načina na koji će se ponašati tijekom provedbe konkretne promjene. Jedan od razloga koji su doveli do povećanog interesa za pojave na individualnoj razini vezan je za relativno visok postotak neuspješnih organizacijskih promjena što je pomenuto u uvodnom dijelu ovoga rada. Proučavanje organizacijskih promjena u predmetnom istraživanju izvršeno je na mikro-razini analize.

Drugi osnov po kojemu se razlikuju pristupi korišteni za izučavanje organizacijskih promjena odnosi se na odabrani konceptualni okvir. Kao primjer navode se različite tipologije (npr. Higgs i Rowland, 2005.) te tzv. preskriptivni modeli (npr. Kotter, 1995). Konceptualni okvir korišten u istraživanju koje je predstavljeno u ovom radu, promjene objašnjava u terminima *sadržaj–kontekst–proces* i svoje uporište ima u tzv. „procesno/kontekstualnom pristupu“ kojega je prvi promovirao Andrew Pettigrew (Pettigrew, 1987, 1990.). Ovaj pristup proučavanju organizacijskih promjena dalje je dodatno razvio Patrick Dawson (1994, 2003.). Čimbenici sadržaja promjene identificiraju *šta* se mijenja u nekoj organizaciji. Proces promjene daje odgovor na pitanje *kako* se promjena provodi. Kada se radi o kontekstu promjene, mnogi autori (npr. Kavanagh i Ashkanasy, 2006.) posebnu pažnju posvećuju čimbenicima unutarnjeg konteksta organizacije s obzirom da je to područje koje organizacija može barem djelomično kontrolirati. U tom smislu o unutarnjem kontekstu se govori kao o moderatoru veze između sadržaja i procesa promjene s jedne strane te vjerovanja, stavova i namjera zaposlenika s druge strane (Self i ostali, 2007.).

S obzirom da je proučavanje organizacijske promjene u ovom istraživanju provedeno u kontekstu pojava na mikro-razini, sadržaj, proces i kontekst promjene su bili prije svega zanimljivi u svjetlu njihova utjecaja na članove organizacije, točnije na njihovu spremnost na promjenu i na posljedično (ne)ispoljavanje otpora. Ovaj je interes na tragu razmišljanja autora kao što su Self i suradnici (2007.) te Devos i suradnici (2007.), koji smatraju da se u analizu organizacijske promjene, koja se provodi u funkciji definiranja čimbenika koji dovode do njezina uspjeha, mora uključiti aspekt utjecaja na članove organizacije.

## ***2.2. Otpor prema organizacijskim promjenama***

Otpor prema promjenama jedan je od najprisutnijih organizacijskih fenomena. Buchanan i Huczynski (2004.) na otpor prema promjenama gledaju kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca. Razlozi koji dovode do pojave otpora prema promjenama su mnogobrojni i složeni, a Berbeaoui (2012.) ih kategorizira u osobne, organizacijske, kognitivne te moralne i kulturalne prirode. U skladu sa tzv. situacijskim pogledom na otpor prema organizacijskim promjenama (Bareil, Savoie i Meunier, 2007.), otpor je varijabla koja je ovisna o okolnostima promjene što praktično znači da će zaposlenici različito reagirati na različite promjene. Okolnosti promjene u najvećoj mjeri su determinirane sadržajem promjene i načinom kako se ona provodi tj. procesom provedbe promjene. Tu su još i različiti kontekstualni čimbenici koji su svojstveni svakoj pojedinačnoj organizaciji i koji mogu dodatno pojačati utjecaj čimbenika sadržaja i procesa promjene. Preciznije rečeno, otpor pojedinačnih članova organizacije prema nekoj konkretnoj promjeni ovisit će o mjeri u kojoj su sadržaj i proces provedbe te promjene za njih prihvatljiviji i poželjniji u datome kontekstu. U prilog ovako definiranom situacijskom pogledu na otpor prema promjenama je i zapažanje autora Umble i Umble (2014.) koji kao dva osnovna područja oko kojih je koncentriran otpor prema promjenama navode predmet promjene i način njezine primjene.

U istraživanju koje je prikazano u ovome radu korištena je konceptualizacija otpora koju je uvela autorica Piderit (2000.) a u skladu sa kojom se otpor može manifestirati kao *kognitivno stanje*, kao *emocionalna reakcija* ili kao *oblik ponašanja*. Piderit (2000.) ukazuje na potrebu da se niti jedna od ovih dimenzija otpora ne favorizira u odnosu na druge dvije te da je neophodna njihova integracija kako bi se otpor prema promjenama što bolje razumio i kako bi to razumijevanje rezultiralo što validnijim preporukama za bavljenje njime. Ista autorica također govori i o mogućnosti da pojedinci u organizaciji mogu biti ambivalentni tj. imati podvoje- ne stavove i pokazivati različite reakcije prema nekoj promjeni duž bihevioralne, emocionalne i kognitivne dimenzije.

## ***2.3. Kreiranje spremnosti za organizacijsku promjenu putem utjecaja na percepciju sadržaja, procesa i konteksta***

U svojoj analizi mogućih razloga za neuspjeh velikog broja organizacijskih promjena, autori Higgs i Rowland (2005.) između ostaloga razmatraju i neadekvatan stil vođenja od strane zastupnika promjene. S tim u vezi, kao posebno učinkovito ponašanje zastupnika promjene ističe se ono koje je podržavajuće i u funkciji olakšavanja posla (Higgs, 2003.) te koje je usmjereno na izgradnju sposobnosti za

promjenu u drugim ljudima (Conner,1992). Ovakvo se ponašanje zastupnika promjene pokazuje osobito produktivno u slučajevima dugotrajnih promjena i u organizacijama koje se suočavaju sa kontinuiranom promjenom (Higgs i Rowland, 2005.). Ovo ponašanje je općenito usmjereno na kreiranje kapaciteta za promjenu kako kod pojedinaca tako i kod organizacije u cjelini, a taj se kapacitet od strane nekih autora naziva i spremnost za organizacijsku promjenu (Armenakis i suradnici, 1993.). Allen i suradnici (2013.) govore o transformacijskom stilu vođenja kao posebno učinkovitim kod izgradnje spremnosti za promjenu kod članova organizacije.

U nastavku ovoga poglavlja govori se o znanjima i vještinama koje bi zastupnici promjena trebali posjedovati te o praksama koje bi trebali koristiti u svome nastojanju da što uspješnije provedu promjene za koje su zaduženi. Naglasak je na znanjima, vještinama i praksama koji su u funkciji učinkovitog bavljenja aspektima promjene na mikro-razini a diskusija je organizirana u okvirima koncepta „sadržaj - proces – kontekst“.

Kada je riječ o percepciji koju članovi organizacije imaju o pojedinim aspektima sadržaja promjene, posebno bitnima za kreiranje spremnosti za promjenu se smatraju *opravdanost* i *poželjnost* promjene (Oreg, 2006; Giangreco i Peccei, 2005.). Jedno od ključnih područja kompetentnosti zastupnika promjene na koje se ukazuje u istraživanjima vezano je za angažiranje drugih u prepoznavanju poslovne potrebe za promjenom (Higgs i Rowland, 2005.). Tu se u biti radi o sposobnosti zastupnika promjene da kod članova organizacije stvori svijest o tome da je promjena neizbježna i opravdana odnosno da se ljude uvjeri u nužnost promjene (Woodward i Hendry, 2004.). Da bi zastupnik promjene na učinkovit način opravdao promjenu nužno je da članovima organizacije pruži apelirajuću i motivirajuću viziju zbog koje se konkretna promjena pokreće. Uloga vizije je između ostaloga i da kod članova organizacije osigura osjećaj kontinuiteta, na način da poveže prošle događaje i sadašnje strategije sa slikama bolje budućnosti za organizaciju (Yukl, 2006.). Banker (2012.) naglašava ulogu zastupnika promjene u komuniciranju vlastitoga razumijevanja promjene što može pomoći članovima organizacije da i sami lakše interpretiraju novonastali realitet.

Poželjnost promjene članovi organizacije ocjenjuju u svjetlu mogućega utjecaja koji konkretna promjena može imati na neke aspekte njihovoga vlastitog postojanja i rada u organizaciji. Uloga zastupnika promjene u oblikovanju percepcije poželjnosti promjene kod članova organizacije je u tome da članovima organizacije prikaže privlačnu viziju kojom će se umanjiti negativni aspekt promjene.

Aspekti procesa i konteksta promjene koji su bitni za kreiranja kapaciteta za promjenu su *participacija*, *komunikacija* i *povjerenje u menadžment* (Oreg, 2006.). U istraživanju autora Higgs i Rowland (2005.) koje se bavilo područjima kompetentnosti zastupnika promjene, rečeno je kako se jedna od njihovih ključnih vještina odnosi na uključivanje drugih tokom cijelog procesa promjene te se na taj način izgrađuje njihova posvećenost. Dokazi o pozitivnom učinku participacije od strane

članova organizacije na kreiranje kapaciteta za promjenu pronađeni su u mnogim istraživanjima (za primjer vidjeti Giangreco i Peccei 2005.). Opća preporuka za zastupnike promjene jeste da koriste participaciju kao jedan od važnih elemenata u svome pristupu provedbi promjene. Kroz proces aktivnog sudjelovanja zastupnici promjene u organizaciji dobivaju priliku da objasne i prezentiraju svoje argumente za promjenu koju je potrebno provesti. U isto vrijeme, participacija omogućava članovima organizacije da svojim prijedlozima izravno utječu na sadržaj promjene, zatim da utječu na rokove pojedinih faza u primjeni a također i da sudjeluju u rješavanju politički teških pitanja koja prate određene promjene kao što je npr. zamjena i otpuštanje zaposlenika (Lines, 2004.).

Autori Woodward i Hendry (2004.) tvrde kako je neadekvatno komuniciranje zastupnika promjene jedna od glavnih prepreka za apsorpciju i suočavanje sa promjenom od strane članova organizacije. Komunikacija od strane menadžmenta jedna je od najčešće korištenih i preporučenih strategija za smanjenje neizvjesnosti zaposlenika tijekom organizacijske promjene (Lewis, 1999.) te za povećanje ukupnog kapaciteta za promjenu (Peus i suradnici, 2009.).

Kada se radi o povjerenju u menadžment, moguće je govoriti o različitim aspektima uloge zastupnika promjene koji su bitni za stjecanje povjerenja od strane članova organizacije. Jedan od tih aspekata odnosi se na poštenje, iskrenost i nepristranost koje će zastupnik promjene pokazati kad razmatra interese i položaj članova organizacije (Korsgaard i ostali, 1995.). Drugi aspekt koji utječe na povjerenje članova organizacije odnosi se na njihovu percepciju vještina, sposobnosti, iskustva i vjerodostojnosti zastupnika promjene (Woodward i Hendry, 2004.). Nadalje, za izgradnju povjerenja od strane članova organizacije također je bitna i njihova ocjena osobnog integriteta zastupnika promjene pri čemu integritet podrazumijeva dosljednost i ravnotežu između onoga šta zastupnik govori i načina na koji se ponaša.

### **3. Empirijsko istraživanje**

#### ***3.1. Metodologija istraživanja***

##### *3.1.1. Kontekst, sudionici i model za empirijsko istraživanje*

Cilj empirijskog istraživanja je bio utvrditi u kojoj mjeri sadržaj, proces i kontekst analiziranih organizacijskih promjena utječu na spremnost zaposlenika za konkretne promjene odnosno na njihovo ispoljavanje otpora prema tim promjenama. Istraživanje je provedeno u JP Elektroprivreda Bosne i Hercegovine (u

nastavku EP BiH). U posljednjih 15-ak godina EP BiH se nalazi u uvjetima skoro konstantnih promjena. Neke od ovih promjena su pokrenute od strane čimbenika vanjskog okruženja, što se prije svega odnosi na promjene vezane za deregulaciju elektroenergetskog sektora diktiranu relevantnom EU i domaćom regulativom. Drugi pokretač promjena u EP BiH proizilazi iz unutarnjih zahtjeva za učinkovitijom organizacijom i obavljanjem pojedinih poslovnih funkcija, što između ostalog podrazumijeva i uvođenje tehnoloških poboljšanja u različitim dijelovima proizvodnog i poslovnog procesa. U okviru empirijskog istraživanja analizirane su ukupno tri različite promjene koje se trenutno provode u EP BiH:

- Promjena 1: Prestrukturiranje EP BiH u Koncern EP BiH
- Promjena 2: Uvođenje sustava za daljinsko očitavanje i upravljanje brojilima električne energije (AMM sustav)
- Promjena 3: Uvođenje SAP softverske aplikacije za upravljanje financijama

Odabir sudionika istraživanja vršen je namjernim uzorkovanjem a osnovni podaci o sudionicima nalaze se u Tablici 1.

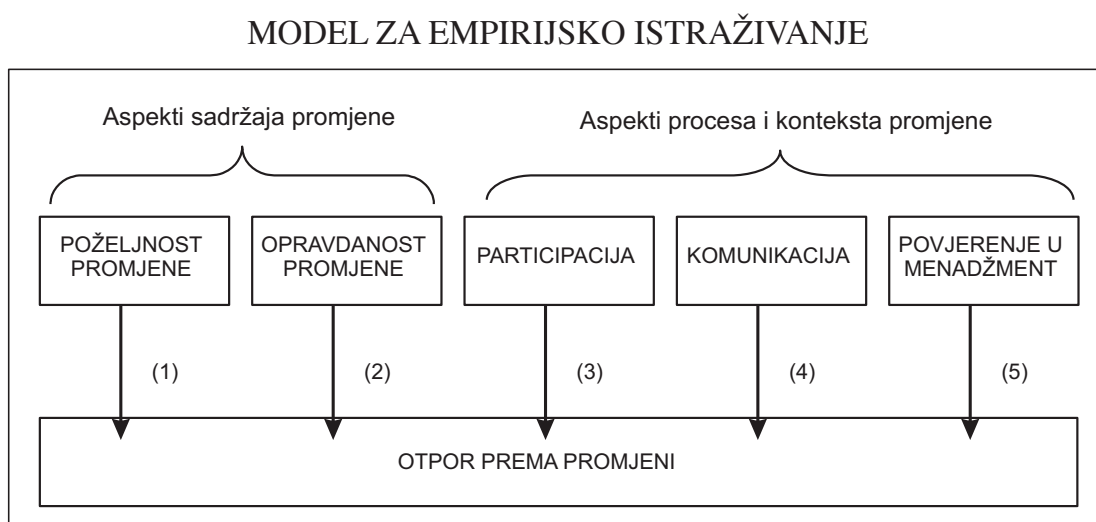
*Tablica 1:*

#### SUDIONICI I ISTRAŽIVANJA

Osnovni podaci	Promjena 1	Promjena 2	Promjena 3
Ciljana populacija	Zaposlenici iz svih organizacionih jedinica. Dodatni kriterij za izbor učesnika: potencijalni uticaj Promjene 1 na radno mjesto	Zaposlenici iz stručnih službi za mjerenje električne energije i očitavanje brojila, obračun i izdavanje računa te za IKT podršku	Zaposlenici iz stručnih službi za financije, nabavu, investicije, održavanje te za IKT podršku
Broj poslanih anketnih upitnika	186	101	110
Broj vraćenih, ispravno popunjenih anketnih upitnika	109	57	67
Spolna struktura sudionika	70% muški spol	78 % muški spol	57% muški spol
Prosječna starost sudionika	45 (SD=9)	46 (SD=8)	45 (SD =9)
Prosječna dužina radnog staža	20 (SD=10)	23 (SD =9)	20 (SD =10)

Na osnovu diskusije iz teorijskog dijela ovoga rada u kojoj se govorilo o različitim čimbenicima koji utječu na kreiranje spremnosti na promjenu a time i na pojavu otpora od strane zaposlenika, definiran je model kao na sljedećoj slici.

Slika 1:



### 3.1.2. Mjerenje varijabli

Analiza sadržaja promjene provedena je putem mjerenja stavova zaposlenika o opravdanosti i poželjnosti svake od konkretnih promjena. Ovi stavovi su izmjereni uz pomoć upitnika od sedam (7) stavki, od kojih se dvije (2) stavke odnose na opravdanost a pet (5) na poželjnost promjene.

Analiza procesa i konteksta promjene izvršena je putem mjerenja stavova zaposlenika o načinu na koji se promjena provodi i o kontekstu u kojem se provodi. Ovi stavovi su ocijenjeni uz pomoć upitnika od osam (8) stavki, od kojih se tri (3) odnose na participaciju a dvije (2) na komunikaciju te tri (3) stavke koje se odnose na povjerenje u menadžment.

Za svrhu mjerenja otpora prema promjenama korišten je upitnik od devet stavki, koji je kreiran korištenjem koncepta otpora kao trodimenzionalnog negativnog stava prema promjeni (Piderit,2000.). Upitnik sadrži po tri (3) stavke za ocjenu afektivne, kognitivne i bihejvioralne komponente otpora.

U svim upitnicima je korištena petostepena Likertova ljestvica sa rasponom ponuđenih odgovora od „Uopće se ne slažem“ (0) do „ U potpunosti se slažem“ (4). Pokazatelj interne konzistentnosti svih korištenih skala za mjerenje (cronbach alpha) kreće se u rasponu od 0,7 do 0,9.



Primjeri stavki koje su korištene u navedenim upitnicima dati su kako slijedi:

Opravdanost promjene:	„Promjena (1,2,3) će dovesti do boljih rezultata u poslovanju EP BiH“
Poželjnost promjene:	“Promjena (1,2,3) će utjecati na moj posao tako da će on postati interesantniji.””
Participacija u promjeni:	„Bio sam konsultiran o nekim pitanjima vezanim za planiranje Promjene (1,2,3).“
Komunikacija tijekom promjene:	„Dobivao sam ili dobivam relevantne i pravovremene informacije o razlozima zbog kojih se provodi Promjena (1,2,3)“
Povjerenje u menadžment:	„Vjerujem da su moji rukovodioci iskreni kada govore o dobrim i lošim stranama ove promjene.“
Afektivni otpor:	„Promjena (1,2,3) kod mene izaziva uznemirenost.“
Kognitivni otpor:	„U društvu svojih radnih kolega žalim se na Promjenu (1,2,3).“
Bihevioralni otpor:	„Promjena (1,2,3) bi mogla štetno utjecati na poslovanje Elektroprivrede.“

### 3.2. Rezultati istraživanja i diskusija

#### 3.2.1. Deskriptivna statistika

Osnovni pokazatelji deskriptivne statistike za varijable sadržaja promjena nalazi se u tablici 2.

Tablica 2:

#### DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA VARIJABLE SADRŽAJA PROMJENA

Varijabela	Promjena 1 (N=109)			Promjena 2 (N=57)			Promjena 3 (N=67)		
	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)
Opravdanost promjene	2,07	1,03	49,82	3,28	0,62	18,89	2,61	0,92	35,38
Poželjnost promjene	1,92	0,44	23,11	2,29	0,35	15,37	2,05	0,41	20,28

Analizom srednjih vrijednosti opravdanosti analiziranih promjena, vidljivo je da je samo u slučaju Promjene 2 izražena pozitivna percepcija zaposlenika EP BiH o postojanju poslovne potrebe da se ista provede odnosno pozitivna percepcija razloga za uvođenje AMM sistema kao predmeta ove promjene. Vrijednost standardne devijacije (0,62) i koeficijenta varijacije (18,89%) ukazuju na prilično ujednačene stavove sudionika ankete u pogledu opravdanosti Promjene 2. Istovremeno, prosječna ocjena opravdanosti Promjene 1 ukazuje da razlozi za ovu promjenu nisu prihvaćeni kao dovoljno uvjerljivi od strane sudionika istraživanja, što se posebno očituje u njihovoj ocjeni da prestrukturiranje kao predmet ove promjene, neće dovesti do boljih poslovnih rezultata. Pri tome su odstupanja u stavovima sudionika ankete za slučaj Promjene 2 nešto izraženija (standardna devijacija 1,03, koeficijent varijacije 49,82 %). Kada se radi o ocjeni poželjnosti analiziranih promjena, opet je u slučaju Promjene 2 zabilježena nešto pozitivnija percepcija u odnosu na druge dvije promjene. Istodobno, sudionici istraživanja od Promjene 1 očekuju najveći negativni utjecaj na vlastitu moć i prestiž, na sigurnost posla i intrinzične nagrade. Vrijednosti standardne devijacije i koeficijenta varijacije za ocjenu poželjnosti sve tri promjene ukazuju na ujednačenost u odgovorima sudionika istraživanja.

U teorijskom dijelu ovoga rada je ukazano na to da sa ciljem povećanja vjerojatnosti prihvaćanja promjena od strane članova organizacije, za svaku promjenu mora biti osigurano uvjerljivo i detaljno opravdanje. Ako ljudi u organizaciji ne vide ili ne osjećaju potrebu za promjenom onda je malo vjerojatno da će oni uopće prihvatiti ideju o bilo kakvoj promjeni. Pojedinci koji se nalaze na višim hijerarhijskim pozicijama u EP BiH, a koji su kao posljedica takvog položaja istovremeno i zastupnici konkretnih promjena, nalaze se u boljoj situaciji glede uvida u okruženje te stoga sa većom vjerojatnošću mogu prepoznati potrebu za promjenom nego što je to slučaj sa ostalim zaposlenicima. U slučaju Promjene 1 nameće se zaključak da zastupnici promjene nisu osigurali odgovarajuću argumentaciju koja bi pružila uvjerljive razloge zbog kojih je prestrukturiranje nužno za EP BiH, čime je ostavljen prostor da zaposlenici razviju vlastite kontra-argumente, odnosno prostor za razvoj njihovih vlastitih razloga zbog kojih bi se eventualno trebali suprotstaviti toj promjeni. Značajna odlika Promjene 1 je to što je ona po svojoj naravi reaktivna, inicirana isključivo vanjskim faktorima točnije zahtjevima za deregulacijom elektroenergetskog sektora koji, osoblju EP BiH koje je pretežno tehničke struke, mogu da budu donekle i nejasni. Moguće je da je u takvim slučajevima zaposlenicima teže prepoznati poslovnu potrebu za provođenjem promjene, nego što je to prisutno kod Promjene 2 gdje je vanjski inicijator tehnološke naravi, odnosno kod Promjene 3 koja je inicirana isključivo unutarnjim razlozima.

Pokazatelji deskriptivne statistike za varijable procesa i konteksta analiziranih organizacijskih promjena nalaze se u tablici 3.

Tablica 3:

**DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA VARIJABLE PROCESA  
I KONTEKSTA PROMJENA**

Varij- bla	Promjena 1 (N=109)			Promjena 2 (N=57)			Promjena 3 (N=67)		
	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)
Partici- pacija	0,82	1,00	122,01	1,9	1,20	64,36	2,20	1,06	48,15
Komuni- kacija	1,13	0,95	83,57	1,8	0,96	52,14	1,73	0,90	52,08
Povjere- nje u menadž- ment	1,90	0,86	45,17	2,7	0,68	25,18	2,25	0,86	38,10

Proces i kontekst promjena analizirani su u terminima participacije, komunikacije i povjerenja u menadžment. Sudjelovanje zaposlenika u provedbi promjene ocijenjeno je kao nisko za slučaj Promjene 1 i Promjene 2, dok sudionici Promjene 3 svoje učešće u njezinoj provedbi ocjenjuju kao nešto značajnije. Aspekti participacije koji su smatrani relevantnim u ovom istraživanju odnose se na mogućnost zaposlenika da izraze svoje mišljenje o konkretnim promjenama odnosno na njihovo učešće u planiranju i provedbi tih promjena. Kada se radi o Promjeni 1 niti jedan od ovih aspekata nije ocijenjen pozitivno od strane učesnika istraživanja. Mada bi se moglo reći da se s obzirom na strateški karakter same Promjene 1 ne može ni očekivati aktivno sudjelovanje većeg broja zaposlenika u njenom planiranju i provedbi, indikativno je ipak to da zaposlenici nisu imali niti mogućnost da preko svojih predstavnika izraze mišljenje o prestrukturiranju. Razina participacije u Promjeni 2 je veća nego u slučaju Promjene 1 i takva je ocjena od strane sudionika istraživanja u najvećoj mjeri posljedica činjenice da oni u nešto većoj mjeri aktivno sudjeluju u njezinoj provedbi. Međutim, niti u ovom slučaju zaposlenicima EP BiH nije bila pružena prilika da na neki način iznesu svoj glas o ovoj promjeni. Konačno, kada se radi o Promjeni 3 konstatirano je da su zaposlenici imali priliku da iznesu mišljenje o uvođenju SAP aplikacije te da su u većoj mjeri nego

što je to slučaj za druge dvije promjene aktivno uključeni u njenu provedbu. Sve to je rezultiralo da je i ukupna ocjena participacije za Promjenu 3 veća nego za druge dvije promjene. Opća preporuka za zastupnike promjene koju nudi suvremena literatura jeste da koriste participaciju kao jedan od važnih elemenata u svome pristupu provedbi promjene. Kroz proces participacije zastupnici promjene imaju još jednu priliku da objasne i prikažu svoje argumente za konkretnu promjenu i na taj način povećaju svoju učinkovitost u njenom legitimiziranju. U slučaju EP BiH, ova moguća pozitivna veza između participacije i legitimizacije razloga za promjenu, posebno je relevantna za slučaj Promjene 1 za koju je ranije konstatirano da nije percipirana kao opravdana od strane zaposlenika. Veća participacija zaposlenika u provođenju Promjene 1 također bi im omogućila da sudjeluju u rješavanju nekih težih političkih pitanja koja prate ovu promjene, kao što je npr. ukidanje pojedinih radnih mjesta te bi na taj način bilo moguće utjecati i na njenu poželjnost.

Dostupnost relevantnih i pravovremenih informacija o promjenama za sve tri promjene je ocijenjena približno jednako i ukazuje na nisku razinu komunikacije tokom njihove provedbe. Indikativno je da komunikacija u slučaju sve tri promjene ne uključuje ukazivanje na njihove negativne aspekte što jeste jedna od preporuka za zastupnike promjena. Tako bi na primjer realistično prikazivanje prestrukturiranja od strane zastupnika promjene, koje podrazumijeva potpuno i autentično objašnjenje njegovih i pozitivnih i negativnih rezultata, moglo da smanji neizvjesnost po pitanju te promjene kod uposlenika EP BiH te da poveća njihovu sposobnost da se suoče sa očekivanim negativnim posljedicama koje su očite iz percepcije ove promjene kao nepoželjne.

Povjerenje u menadžment koji je zadužen za provedbu promjena ocijenjeno je sa najnižom srednjom ocjenom za slučaj Promjene 1 a sa najvišom za slučaj Promjene 2. Na nisku ukupnu razinu povjerenja u menadžment u slučaju Promjene 1 u najvećoj mjeri je utjecalo mišljenje sudionika istraživanja da menadžment EP BiH nije vodio računa o interesima i položaju zaposlenika i o tome kako će prestrukturiranje uticati na zaposlenike i na kompaniju u cjelini. Kada se radi o Promjeni 2 relativno visoka razina povjerenja u menadžment ogleda se kako u pozitivnoj ocjeni znanja i vještina menadžmenta potrebnih za provedbu konkretne promjene tako i u ocjeni dosljednosti i uravnoteženosti između onoga šta menadžeri kao zastupnici ove promjene govore i načina na koji se ponašaju. Sličan komentar se može dati i kada se radi o povjerenju u menadžment koji su iskazali učesnici u Promjeni 3. Način na koji bi se mogao povećati nivo povjerenja u menadžment zadužen za provedbu Promjene 1 vezan je stvaranje atmosfere povjerenja i osjećaja kod zaposlenika da njihovi nadređeni rade ono što je u najboljem interesu kako organizacije u cjelini tako i njih samih. Konkretno, ovi bi menadžeri trebali da rade na izgradnji referentne moći kod sebe odnosno da izbjegavaju isključivo oslanjanje na moć položaja koju imaju zbog svoje pozicije u organizaciji.

Osnovni pokazatelji deskriptivne statistike za varijable koje mjere otpor prema promjenama nalaze se u tablici 4.

Tablica 4:

DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA VARIJABLU OTPOR  
PREMA PROMJENAMA

Varijabla	Promjena 1 (N=109)			Promjena 2 (N=57)			Promjena 3 (N=67)		
	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)	Srednja vrijednost	STD	Koeficijent varijacije (%)
Afektivni otpor	2,18	0,83	37,99	1,11	0,54	48,22	1,49	0,63	42,35
Bihejvioralni otpor	1,66	0,71	42,93	0,88	0,59	67,61	1,39	0,73	52,38
Kognitivni otpor	1,83	0,77	42,14	0,84	0,60	71,79	1,34	0,65	48,46

U skladu sa usvojenom konceptualizacijom otpora prema promjenama kao trodimenzionalnog negativnog stava, kroz empirijsko istraživanje je izvršena ocjena njegove afektivne, bihejvioralne i kognitivne komponente za sve tri promjene. Prisustvo afektivne komponente otpora indicirano je samo za slučaj Promjene 1 što ukazuje na tjeskobu, uznemirenost i loš predosjećaj koje zaposlenici imaju kada razmišljaju o ovoj promjeni. Bihejvioralni otpor koji bi se manifestirao u poduzimanju ili namjeri za poduzimanje konkretnih akcija protiv promjena nije zabilježen ni za jednu od razmatranih promjena. Za ovaj nalaz se može reći da je očekivan i u skladu se rezultatima nekih drugih istraživanja koja su pokazala da se otvorene forme otpora teško mogu očekivati kod članova organizacije koji su pozicionirani na nešto višim hijerarhijskim razinama (Giangreco i Peccei, 2005.). Upravo to je slučaj sa sudionicima istraživanja za sve tri promjene budući da za slučaj Promjene 1 njih 67% zauzima neku menadžersku poziciju, za slučaj Promjene 2 taj postotak iznosi 63% odnosno 54% za slučaj Promjene 3. Kada je u pitanju kognitivna komponenta otpora, kod sudionika istraživanja ona je izražena u mjeri u kojoj bi se to moglo povezati sa ranije diskutovanom percepcijom opravdanosti svake od pojedinačnih promjena. Tako je na primjer za slučaj Promjene 2 kognitivni otpor najmanje izražen, što se može objasniti naglašeno pozitivnom

ocjenom njene opravdanosti od strane učesnika. Istovremeno, percepcija opravdanosti Promjene 1 koja je u odnosu na druge dvije promjene diskutovana kao „problematična“, može se smatrati uzročnikom nešto izraženijeg kognitivnog otpora. Detaljnija analiza odgovora sudionika istraživanja pokazuje da je izvor kognitivnog otpora prema ovoj promjeni u njihovom vjerovanju da će ona štetno utjecati na poslovanje EP BiH.

### 3.2.2. Provjera modela

U skladu sa modelom za empirijsko istraživanje predstavljenim na Slici 1, izvršena je provjera veza između nezavisnih varijabli kojima je ocijenjen sadržaj, proces i kontekst analiziranih organizacijskih promjena (opravdanost, poželjnost, participacija, komunikacija i povjerenje u menadžment) i otpora prema promjenama kao zavisne varijable kojom je ocijenjena spremnost zaposlenika na organizacijsku promjenu. Za regresijsku analizu korištena je metoda Ordered Logistic Regression u programskom paketu STATA. Rezime najznačajnijih nalaza za tri promjene obuhvaćene istraživanjem dat je kako slijedi:

Tablica 5:

#### REZIME REZULTATA REGRESIONE ANALIZE

Promjena 1	Utvrđen je statistički značajan negativni utjecaj varijable <i>Opravdanost promjene</i> na varijablu <i>Kognitivni otpor</i> kao jednu od komponenti otpora - Veza 2 iz Modela
Promjena 2	Utvrđen je statistički značajan negativni utjecaj varijable <i>Poželjnost promjene</i> na <i>Afektivni otpor</i> i na <i>Bihejvioralni otpor</i> - Veza 1 iz Modela
	Utvrđen je statistički značajan negativan utjecaj varijable <i>Povjerenje u menadžment</i> na <i>Bihejvioralni otpor</i> i na <i>Kognitivni otpor</i> - Veza 5 iz Modela
	Utvrđen je statistički značajan pozitivan utjecaj varijable <i>Komunikacija</i> na razinu <i>Afektivnog</i> i <i>Bihejvioralnog</i> otpora - Veza 4 iz Modela
Promjena 3	Utvrđen je statistički značajan negativan utjecaj varijable <i>Opravdanost promjene</i> na razinu <i>Bihejvioralnog</i> otpora - Veza 2 iz Modela
	Utvrđen statistički značajan pozitivan utjecaj varijable <i>Komunikacija</i> na razinu <i>Afektivnog</i> i <i>Bihejvioralnog</i> otpora - Veza 4 iz Modela.

U tablicama u nastavku prikazani su najvažniji rezultati regresijske analize za tri analizirane promjene. Tablice predstavljaju prilagođeni prikaz ispisa rezultata iz programskog paketa STATA a cjeloviti rezultati nalaze se u Penava (2013).

*Tablica 6:*

UTJECAJ OPRAVDANOSTI PROMJENE NA KOGNITIVNI OTPOR  
PREMA PROMJENI 1

Kognitivni otpor	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Opravdanost	-.746	.373	-2.00	0.046*	-1.478 -.0134
Poželjnost	.124	.245	0.51	0.611	-.3555 .605
Participacija	-.000	.282	-0.00	1.000	-.554 .554
Komunikacija	.0942	.280	0.34	0.737	-.455 .643
Povjerenje u menadžment	-.046	.297	-0.16	0.876	-.630 .537

*Tablica 7:*

UTJECAJ POŽELJNOSTI, KOMUNIKACIJE I POVJERENJA U  
MENADŽMENT NA BIHEJVORALNI OTPOR PREMA PROMJENI 2

Bihevioralni otpor	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Opravdanost	-.035	.443	-0.08	0.937	-.904 .834
Poželjnost	-1.164	.501	-2.32	0.020*	-2.148 -.180
Participacija	-.747	.513	-1.46	0.146	-1.754 .259
Komunikacija	1.272	.474	2.68	0.007**	.342 2.202
Povjerenje u menadžment	-.9583	.4518	-2.12	0.034*	-1.843 -.072

*Tablica 8:*

UTJECAJ OPRAVDANOSTI I POVJERENJA U MENADŽMENT NA  
 KOGNITIVNI OTPOR PREMA PROMJENI 2

<b>Kognitivni otpor</b>	<b>Coef.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>z</b>	<b>P&gt;z</b>	<b>[95% Conf. Interval]</b>
Opravdanost	-1.087	.523	-2.08	0.038*	-2.11 -.060
Poželjnost	1.203	.467	2.57	0.010	.2872 2.120
Participacija	-.632	.511	-1.24	0.216	-1.635 .370
Komunikacija	.713	.521	1.37	0.171	-.308 1.735
Povjerenje u menadžment	-1.072	.514	-2.08	0.037*	-2.081 -.063

*Tablica 9:*

UTJECAJ POŽELJNOSTI I KOMUNIKACIJE NA AFEKTIVNI OTPOR  
 PREMA PROMJENI 2

<b>Afektivni otpor</b>	<b>Coef.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>z</b>	<b>P&gt;z</b>	<b>[95% Conf. Interval]</b>
Opravdanost	.406	.403	1.01	0.314	-.384 1.198
Poželjnost	-1.013	.395	-2.56	0.011*	-1.788 -.237
Participacija	-.263	.386	-0.68	0.496	-1.020 .494
Komunikacija	1.318	.408	3.23	0.001**	.517 2.119
Povjerenje u menadžment	-.004	.416	-0.01	0.992	-.821 .812



Tablica 10:

## UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA AFEKTIVNI OTPOR PREMA PROMJENI 3

Afektivni otpor	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Opravdanost	.288	.522	0.55	0.580	-.734 1.311
Poželjnost	-.300	.367	-0.82	0.413	-1.021 .419
Participacija	-.385	.372	-1.03	0.301	-1.115 .344
Komunikacija	.842	.350	2.40	0.016*	.155 1.5293
Povjerenje u menadžment	-.328	.472	-0.70	0.487	-1.255 .597

Tablica 11:

UTJECAJ OPRAVDANOSTI I KOMUNIKACIJE NA BIHEJVORALNI  
OTPOR PREMA PROMJENI 3

Bihevioralni otpor	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Opravdanost	-.921	.498	-1.95	0.055*	-1.897 .055
Poželjnost	.132	.398	0.33	0.738	-.647 .913
Participacija	-.489	.423	-1.16	0.248	-1.320 .341
Komunikacija	.832	.369	2.25	0.024*	.107 1.556
Povjerenje u menadžment	.143	.482	0.77	0.440	-.573 1.318

Rezultati regresijske analize pokazali su da sadržaj organizacijske promjene u većoj mjeri opredjeljuje stavove zaposlenika prema konkretnim promjene nego što je to slučaj sa procesom i kontekstom promjene. Naime, kod sve tri analizirane promjene utvrđen je statistički značajan negativan utjecaj nekog od aspekata sadržaja promjene na nivo ispoljenog otpora. Kod Promjene 1 pokazano je da pozitivna percepcija opravdanosti promjene smanjuje razinu Kognitivnog otpora dok kod Promjene 3 dolazi do smanjenja Bihevioralnog otpora. Istovremeno, poželjnost promjene kao drugi aspekti sadržaja promjene dovodi do smanjenja razine Afektivnog i Bihevioralnog otpora prema Promjeni 2. To još jednom potvrđuje

navode iz prijašnje diskusije koji govore o važnosti adekvatnog predstavljanja argumenata o poslovnoj potrebi za određenim organizacijskim promjenama. Na taj način ne samo što se izravno utječe na formiranje pozitivne percepcije opravdanosti promjene već se stvara i pretpostavka da zaposlenici mogu realnije i učinkovitije ocijeniti utjecaj koji će promjena imati na njihovu vlastitu moć i prestiž, sigurnost posla i intrinzične nagrade što sve skupa utječe na percepciju poželjnosti promjene.

Dokaz o pozitivnom utjecaju nekog od aspekata procesa i konteksta promjene na spremnost zaposlenika na promjene uočen je u slučaju Promjene 2, gdje je pokazano da povjerenje u menadžment negativno utječe na pojavu Bihevioralnog i Kognitivnog otpora. Visoka razina povjerenja u menadžment, koji se između ostaloga manifestira kroz osjećaj zaposlenika da njihovi nadređeni rade ono što je u najboljem interesu pojedinaca i organizacije, omogućava zaposlenicima da kod evaluiranja promjene ne budu opterećeni razmišljanjima o zastupnicima promjene kao o „drugoj strani“ kojoj se nužno mora oponirati što može da dovede do a-priori odbacivanja argumenat ključnih za korektnost same evaluacije.

Rezultat regresijske analize koji je potrebno posebno prokomentarirati odnosi se na uočeni pozitivan utjecaj varijable komunikacija na razinu afektivnog otpora u slučaju Promjene 2 i Promjene 3. Naime, na temelju teoretskih razmatranja i rezultata drugih empirijskih istraživanja, pretpostavka modela je bila da će intenzitet komunikacije tijekom provedbe promjena utjecati na smanjenje otpora. U slučaju ove dvije promjene dobiven je potpuno suprotan rezultat, što može da ukaže na potrebu da ocjena komunikacije mora osim kvantiteta uzeti u obzir i njen kvalitet tj. način njene provedbe od strane zastupnika promjene. Ovo bi značilo da se u nekom narednom istraživanju upitnik za mjerenje komunikacije treba redizajnirati tako da sadrži i mjeru kvaliteta komuniciranja tokom provođenja organizacijskih promjena.

#### **4. Zaključak**

Dvije glavne odrednice pristupa koji je u ovom radu korišten za analizu organizacijskih promjena odnose se na interes za pojave na mikro razini te na odabir konceptualnog okvira koji promjene sistematizira u terminima sadržaja, procesa i konteksta. Ovakav pristup podrazumijeva da je od posebne važnosti to kako zaposlenici organizacije percipiraju različite aspekte sadržaja, procesa i konteksta promjena koje se provode u njihovom poduzeću budući da ta percepcija opredjeljuje njihove stavove, emocije i ponašanja te u konačnome njihovu spremnost za promjenu. Ono na šta je u ovom radu također ukazana pozornost jeste uloga koju

zastupnici promjena u organizaciji imaju kod kreiranja spremnosti za promjenu kod zaposlenika za šta je pretpostavka upravo pozitivna percepcija promjene.

Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da je u slučaju samo jedne od tri analizirane organizacijske promjene kod zaposlenika prisutna svjesnost o postojanju i razumijevanju poslovne potrebe za njeno iniciranje te je promjena percipirana kao opravdana. Istovremeno, niti na jednu od promjena zaposlenici ne gledaju izrazito pozitivno sa aspekta očekivanog utjecaja na vlastitu moć i prestiž, sigurnost posla i moguće intrinzične nagrade. Ono što se može preporučiti zastupnicima promjene u njihovim nastojanjima da povećaju spremnost zaposlenika za promjene jeste da svoj angažman na legitimiziranju promjena prilagode karakteru svake konkretne promjene, pri čemu je posebno bitno da li je promjena inicirana faktorima iz unutarnjeg ili iz vanjskog okruženja. Jedan od načina na koji je moguće ostvariti pozitivan utjecaj na percepciju poželjnosti promjene jeste isticanje mogućnosti vezanih za povećanje intrinzičnih nagrada posebno u slučajevima onih promjena koje podrazumijevaju značajne izmjene u nadležnostima, ovlaštenjima i raspodjeli moći te s tog stanovišta mogu biti posebno negativno evaluirane od strane zaposlenika.

Kada je riječ o mogućnosti da se putem participiranja zaposlenika u provođenju promjena utječe na njihovu spremnost na iste, zastupnici promjene moraju znati da na takav način mogu istovremeno biti učinkoviti i u legitimiziranju promjena kao i u isticanju njenih pozitivnih aspekata po same zaposlenike. Isto vrijedi i za aktivnosti zastupnika promjene vezane za osiguranje relevantnih i pravovremenih informacija tj. za komuniciranje o promjeni kao još jedan od aspekata koji su u ovom istraživanju konceptualizirani kao dio procesa i konteksta promjene. Konačno, razvoj kompetentnosti u relevantnim područjima, demonstriranje nepristranosti i poštenja te osobni integritet, ključni su čimbenici na kojima zastupnici promjena u organizacijama moraju kontinuirano raditi kako bi pozitivno utjecali na razinu povjerenja od strane zaposlenika i u konačnome bili uspješniji u kreiranju spremnosti za promjene na kojima su angažirani.

Osnovno ograničenje ovog istraživanja vezano je za mogućnost generalizacije njegovih rezultata s obzirom da je isto provedeno u organizacijskom okruženju koje je specifično kako po svojoj djelatnosti tako i po statusu javnog poduzeća u većinskome državnom vlasništvu.

Preporučeno buduće istraživanje za koje se smatra da bi, između ostaloga, doprinijelo i adekvatnoj primjeni nalaza predmetnog istraživanja, odnosi se na detaljnu analizu stila vođenja koji prevladava kod menadžera u EP BiH. Takvo bi istraživanje omogućilo da se identificiraju eventualno nedostajuća znanja i vještine vođenja posebno relevantne za uvjete organizacijskih promjena te da se kreiraju odgovarajući programi za njihov razvoj.

## LITERATURA:

1. Allen, L. S., Smith, E. J., Da Silva, N. (2013.). „Leadership Style in relation to Organizational Change and Organizational Creativity-Perceptions from Nonprofit organizational members“, *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1) : 23 -42
2. Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, W. (1993.). „Creating readiness for Organizational Change“, u: Burke, W.W., Lake, G.D., Paine, J.W. (eds.), *Organizational Change - A Comprehensive Reader*, poglavlje 32, 2009, Jossey–Bass
3. Banker, D. (2012.). „Organizational Change: Pragmatic approaches to Organizational Change Management“, *Amity Global Business Review*, February, 2012: 63 - 67
4. Bareil, C., Savoie, A., Meunier, S. (2007.). „Patterns of Discomfort with Organizational Change“, *Journal of Change Management*, 7(1): 13-24
5. Beer, M., Nohria, N. (2000.). *Breaking the code of change*. Boston :Harvard Business School Press
6. Berbeaoui, K. (2012.). „Reasons for resistance to change in the national company for the distribution of electricity and gas“, *International Journal of Management and Strategy*, 3 (5) : 1-10
7. Berneth, J.(2004.). „Expanding our understanding of the change message“, *Human Resource Development Review*,( 3) :36-52
8. Buchanan D., Huczunsky, A., (2004.), *Organizational Behaviour - An Introductory Text*, 5th edition, Prentice Hall
9. Conner, D. (1992.). *Managing at the Speed of Change*. New York: John Wiley
10. Cunningham, G. B. (2006.). „The relationship among commitment to change, coping with change, and turnover intentions“, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1) : 29-45
11. Dawson, P. (1994.). *Organizational Change: A Processual Approach*. Paul Chapman, London
12. Dawson, P. (2003.). *Reshaping Change: A Processual Approach*. Rozledge, London
13. Devos, G., Buelens, M., Bouchenooghe, D.(2007.). „Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies“, *Journal of Social Psychology*, 147 (6) : 607-629

14. Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., Gaby, S.H. (2000.). „Perceptions of organizational readiness for change : Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling“, *Human Relation*, (53): 419-442
15. Giangreco, A., Peccei R.(2005.). „The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context“, *International journal of Human Resource Management*, 16 (10) : 1812-1829
16. Higgs, M. (2003.). „Development in leadership thinking“, *Journal of Organisational Development and Leadership*, 24(5) : 273-284
17. Higgs, M., Rowland, D.(2005.). „All Changes Great and Small : Exploring Approaches to Change and its Leadership“, *Journal of Change Management*, 5(2) : 121-151
18. Kavanagh, M. H., Ashkanasy, N. M.(2006.). „The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger“, *British Journal of Management*, (17): 81-103
19. Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995.). „Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice“, *Academy of Management Journal*, (38) : 60-84.
20. Kotter, J. P. (1995.). „Leading change: Why transformational efforts fail“, *Harvard Business Review*, 73(2): 9-67
21. Lewis, L. K. (199.). „Disseminating information and soliciting input during planned organizational change“, *Management Communication Quarterly*, 13(1) :43 -75
22. Lines, R. (2004.).„Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement“, *Journal of Change Management*, 4(3):193-215
23. Oreg, S. (2006.). „Personality, context, and resistance to organizational change“, *European Journal of work and Organizational Psychology*, 15 (1): 73-101
24. Penava, S., (2013.). Transformacijski leadership kao faktor uspješnih organizacijskih promjena, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Sarajevu
25. Pettigrew, A.M.(1987.). „Context and action in the transformation of the firm“, *Journal of Management Studies*, 24(6) : 649-670
27. Pettigrew, A.M. (1990.). „Organizing to improve company performance“, *Hot Topics*, 1(5), February, Warwick Business School, Warwick University
28. Peus C., Frey, D., Gerhardt, M., Fischer, P., Traut- Mattausch, E. (2009.). „Leading and Managing Organizational Change Initiatives“, *Management Review*, 20(2) : 158-175

29. Piderit, S.K. (2000). „Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change“, *Academy of Management Review*, 25 (4) : 783-794
30. Self, D. R., Armenakis, A.A. Schraeder, M. (2007). „Organizational Change Content, Process and Context : A Simultaneous Analysis of Employee Reactions“, *Journal of Change Management*, 7(2) : 211-229
31. Umble, M., Umble E., (2014.), „Overcoming resistance to change“, *Industrial management*, Januar –Februar :16-21
32. Woodward, S., Hendry, C.(2004.). „Leading and coping with change“, *Journal of Change Management*, 4(2) :155-183
33. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6th edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

#### THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGES ON THE EMPLOYEES’ RESISTANCE TOWARD SPECIFIC CHANGES

##### Summary

The subject of the research presented in this paper is the impact that perception of different aspects of content, process and context of change has on employees’ readiness for change as indicated by the presence or absence of resistance toward the specific change. The analysis was made on the basis of empirical research conducted in one Bosnian company, with the total number of survey participants of 233. The results of regression analysis which was performed using Ordered Logistic Regression method, showed that the content of organizational change determines the attitudes of employees toward specific change to a larger extent than it was the case with the process and context of the change. In all three analyzed changes it was found that certain aspects of change context had statistically significant negative influence on the level of employees’ resistance to change. At the same time the evidence of the impact of process and context factors was found for only one of the changes analyzed in the research.

Keywords: justification of change, desirability of change, participation, communication, trust in management