

УДК:  
005+342.97(497.113)

Оригинални  
научни рад

ПОЛИТИЧКА РЕВИЈА  
POLITICAL REVIEW  
Година (XXII) IX, vol=23  
Бр. 1 / 2010.  
стр. 331-344.

*Лепосава Грубић-Нешић*

*Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду, Нови Сад*

*Слађана Чабрило*

*Факултет за услужни бизнис, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица*

## **БАРИЈЕРЕ ЗА УСПЕШНО УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ ВОЈВОДИНЕ**

### **Сажетак**

*Промене које се дешавају у свим сферама живота у Србији, посебно у пословном окружењу, захтевају и припремање запослених у организацијама за реализацију пожељних промена. Један од најчешћих узрока неуспелих промена налази се у великом броју отпора променама, које запослени исказују већ на самом почетку увођења промена. У раду се анализирају резултати пилот истраживања отпора променама у шест војвођанских организација, различитих делатности у оквиру јавног сектора. Узорак истраживања је пригодан и не дозвољава уопштавање резултата на шири узорак, али је индикативан и указује на суштинске проблеме са којима се суочавају носиоци промена. Резултати могу послужити као подлога за пројектовање концепта управљања променама у јавном сектору АП Војводине.*

*Кључне речи: промене, отпори променама, развој, јавни сектор, Војводина*

### **1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА**

**П**отреба човека да контролише и управља променама је усмерена ка смањењу неизвесности и нестабилности, као и контроли непредвидивих ситуација. Управљање променама је успешније у

ситуацијама у којима је већи број значајних показатеља промена познат. У ситуацијама, у којима су показатељи промена недовољно јасни (немогуће је у потпуности их предвидети, а још мање држати под контролом), могућности за успешно управљање променама се знатно смањују. Мишљење Џона Котера (John Kotter) да је промене могуће водити, и да вођење промене подразумева низ сложених активности у правцу успостављања заједничке визије, поделе улога и одговорности, стварања атмосфере поверења у којој се формира позитиван однос према агенту промене и самој промени. Пошто су променама обухваћени различити објекти и субјекти промена, па се тако и сами процеси промена нужно разликују, веома је важно сагледати све могуће факторе који утичу на процес промене. Чак и када су припремљене и планиране, промене су најчешће праћене већом или мањом количином отпора запослених. Људи се боје непознатих ситуација, многи од њих не препознају шта су прави разлози за спровођење промена, други су скептични о могућностима за спровођење промена. Често се дешава и да су нови циљеви организације представљени недовољно јасно, те запослени не налазе заједничке интересе са организацијом и не желе да се укључе у спровођење промена.

## *2. ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ*

Најчешће организационе промене представљају низ промена у организационој култури, вредностима и веровањима запослених, који се веома споро и веома тешко мењају. Разликују се три основна циља организационих промена:

1. адаптација организације у односу на промене у окружењу,
2. промена у организационом понашању запослених,
3. промене у функцији управљања.

Наведене типове промена немогуће је сагледавати изоловано једне од других, јер се ниједна не дешава изоловано у односу на друге. Можемо говорити о разлозима за промене са наведених аспеката или мере у којој се поједина промена односи у већој мери на одређени аспект.

Један од индикатора потребе за променом, мада не и најпоузданији, је криза у организацији. Криза се сматра закаснелим показатељем потребе за променом. Међутим, низ промена се дешава и када им не претходи кризни период. Промена је повезана и са фак-

торима који условљавају хармонизацију функционисања процеса у организацији. Организациона промена подразумева и одређени степен стабилности, како спољашње која се односи на организационо окружење, тако и унутрашње која обухвата основне параметре функционисања организације. Организације послују у различитим нивоима стабилности, које у великој мери утичу на спремност организације за спровођење промена.

На организационе промене утиче велики број фактора. Према Сениор<sup>1)</sup> ти утицаји се могу поделити на: политичке, социо-културолошке, економске и технолошке факторе.

Под политичким факторима се подразумевају, и узимају у обзир, постојање или непостојање правне државе и правних оквира пословања, уважавања интернационалних закона и универзалних права са специфичном локалном регулацијом, могућности за заједничке активности као и могућности ратних активности.

Економски фактори су пре свега постојање тржишта, новчаних пореза, промена у титуларима и власништвима.

Социо-културолошки фактори су пре свега демографски трендови, промене у начинима живота, ставови о пословима и раду, могућности напредовања у послу, заинтересованост за дешавања у окружењу, као и етички пословни кодекс.

Технолошки фактори се огледају пре свега кроз употребу и степен коришћења информационах технологија, компјутеризацију процеса пословања, уважавање промена у разменама технологија.

### 3. ОТПОРИ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА

Увођење промена у великом броју случајева је тесно повезано са постојањем низа отпора понуђеним променама. Основно питање које се поставља је који су то разлози, који доводе до формирања отпора променама, и које су то ситуације, у којима се отпори посматрају као непријатељи, а када се отпори променама могу посматрати као савезници у процесу промена. Такође је веома важно утврдити и у којим ситуацијама се отпор променама не јавља и како се човеково понашање прилагођава новонасталој ситуацији, или се не прилагођава а остаје у проблемској ситуацији. Уколико желимо да разумемо концепт отпора код запослених, кључно је дефинисати шта се подразумева под термином отпор. Отпор промене

1) B. Senior, *Organisational change*, Prentice Hall, Edinburgh, 2002, стр. 16.

нама представља понашање које има за циљ да заштити појединца од ефеката праве или замишљене промене, очувањем статуса quo упркос притисцима за његовом поменом.

Један од најчешћих узрока јављања отпора променама се може пронаћи у јављању страха код појединца. Страх представља «снажно и врло непријатно осећање угрожености физичког и психичког интегритета или антиципирања неке стварне или замишљене опасности, а које нагони на стварно или имагинарно бекство из опасне ситуације».<sup>2)</sup> Страх од промена негован је у социјалном миљеу зависности, под утицајем идеологије једнаких стомака, која је главна карактеристика културе сиромаштва. У психолошком смислу зависност и једнакост у сиромаштву, развијају и негују осећање беспомоћности, инфериорности и немотивисаности. Неговањем пасивног односа запослених, недовољним развијањем индивидуализма и мобилности запослених, стварају се услови у окружењу који не подржавају промене. Задржавање старог стања, ма какво оно било, одржава лажну сигурност којој се углавном даје предност у односу на промену.

Отпор променама се може посматрати са три аспекта: као стање спознаје, емоционално стање, и као понашање запослених. Чињеница да се отпор запослених може спознајно превазићи наговештава постојање негативних мисли и уверења усмерених ка промени. Стање спознаје је оно што се може препознати као спремност или неспремност.

Када се проучавају проблеми отпора променама веома је важно направити разлику између симптома отпора према промени, и узрока који се крију иза отпора. Ова понашања се деле на две категорије – активан отпор – и пасиван отпор. Симптоми активног отпора укључују проналажење грешке, подсмевање, појављивање страха, често манипулацију. Симптоми пасивног отпора укључују вербално слагање, али не и подржавање, лажно непознавање и задржавање информација.

Ниска стопа толеранције на промене се дефинише као страх да особа неће успети да развије нове способности и понашања која се захтевају у новом радном окружењу, или да су страхови тако велики да угрожавају рационално размишљање и способност суочавања са реалношћу. Запослени можда схватају да је промена

2) Д. Крстић, *Психолошки речник*, Савремена администрација, Београд, 1991, стр. 266.

потребна, али емоционално не могу да се помире и пружају отпор из разлога које можда подсвесно и не разумеју.

Многи покушаји да се реши проблем отпора према организационој промени углавном не успевају, зато што људи реагују на симптоме, а не на узроке или зато што на различите врсте отпора реагују потпуно исто.

Веома често се отпори променама посматрају као негативна појава, а на запослене који пружају отпор променама као непослушне и нелојалне људе, који представљају препреке које организација мора превазићи како би постигла своје циљеве. Отпор запослених може имати позитивну и корисну улогу у организационој промени. Добронамерна дебата, критика, или неслагање не значи негативан отпор, већ може послужити за изградњу бољег разумевања, а може пружити и неке додатне опције и решења. Отпор запослених може натерати менаџмент да поново размисли или поново процени предложено иницијативу за променом. Отпор, такође, делује као капија или филтер, који може помоћи организацијама да од свих предложених промена изаберу ону која највише одговара тренутној ситуацији. Отпор може бити врло важан, ефикасан и користан механизам за опстанак организације. Пошто је промена постала свакодневни део организационе динамике, отпор који запослени пружају према промени може бити и користан и штетан у зависности од понашања оних који управљају организацијом.

У зависности од специфичности сваке организације, као и од начина посматрања отпора променама, разликовали су се приступи решавању проблема отпора променама. Углавном доминира схватање да су отпори променама комплексан феномен, који је најчешће у функцији неколико фактора:

- степена рационалности - иррационалности у приступу променама (реакција појединца на промене је резултат његовог ранијег искуства и генетске предиспозиције која у једном делу одлучује о човековој реакцији, а које заједно најчешће нису рационалног порекла),
- политичке климе која својим елементарним поставкама може створити предуслове да се промене брже или спорије одвијају,

- система и стилова управљања, који могу да допринесу имплементацији промена, али и да отежају спровођење промена.

Према схватању Питера Дракера (Peter Drucker), једног од најзначајних аутора савременог менаџмента, разлоге за јављање отпора променама треба тражити у два комплексна разлога:

- организационој култури и
- вредностима западног друштва.<sup>3)</sup>

Постоје и схватања која природу јављања отпора променама повезују са људском природом. James O' Toole<sup>4)</sup> наводи разлоге за постојање отпора променама кроз схватање да непрестане промене нису природна карактеристика живота уопште. Природно стање је хомеостаза, стање уравнотеженог деловања различитих унутрашњих и спољашњих сила. Инерција у активностима је општа карактеристика људи, уз постојање задовољства постојећим и страха од непознатог.

Природа отпора према промени може се објаснити кроз модел континуума. Прихватање промене (обавеза) и одбијање промене (отпор) су повезани и представљају поларитет, где се сваки од њих налази на по једном крају континуума. Покрет од отпора до обавезе се одвија кроз остале фазе које су садржане у континууму. Отпори променама не морају увек функционисати по принципу континуитета. Постоје ситуације у којима доминирају неки од фактора отпора. Најчешће је фактор који искочи везан за емоционалност, те се не може у сваком појединачном случају предвидети развој и правац развоја отпора, односно смањења отпора променама.

Отпори променама могу бити видљиви и невидљиви. Видљиви могу бити манифестовани у облику штрајкова, смањења производње, шкартова у производњи, разних видова саботажа на послу, апсентизмом и слично. Невидљиви отпори променама се манифестују кроз слабу мотивисаност запослених, низак радни морал, неприхватање одговорности у ситуацијама када је то потребно и слично. И видљиви и невидљиви истовремено делују и веома је важно препознати их у понашању запослених.

3) P. Drucker, *Managing in a time of Great change*, Truman Talley Books, New York, 1995, стр.171.

4) J. O'Toole, *Leading change*, Jossey Bass Inc, San Francisco, 1995, стр. 153.

Начини реаговања који се у човековом понашању могу окарактерисати као специфичности везане за присуство отпора променама огледају се, према Мауреру (Maurer)<sup>5)</sup>, кроз следеће показатеље:

- Збуњеност, која се јавља као последица уобичајене конфузије, која је последица немогућности сагледавања промене, њених последица, ефеката, начина спровођења и друго.
- Моментална критика, која се јавља чак и пре него што су изложени детаљи спровођења промене. Постоји могућност да људи реагују на такав начин јер су сличну ситуацију већ имали у искуству, па је оправдана стрепња да ће се неуспех поновити, али често је критика само последица пројектованог страха.
- Порицање да се сагледа ситуација и да се адекватно реагује на њу.
- Пакосна сагласност, која се односи на понашање запослених који на изглед показују заинтересованост и прихватање, али својом активношћу која је безвољна и нефункционална више одмажу него што помажу спровођењу промена.
- Саботажа, која је облик понашања који се лако учава и веома је важно имати увид да се и таква понашања јављају, како би се планирали поступци који би умањили њен значај.
- Лак споразум је често проблем јер људи нису били у ситуацији да сагледају сложеност процеса и за његово одвијање касније не показују толико спремности.
- Скретање са теме у току разраде концепта промене представља такође начин да се људи заштите. Најчешће, скретање није намерно и усмерено против промене, али често доводи до одуговлачења и разводњавања циљева везаних за спровођење промена.
- Ћутање као вид отпора је веома тешко савладати јер не знате тачно на чему сте, а понекада ћутање може представљати и тиху подршку, што је такође тешко препознати.
- Критика у лице је веома значајан вид отпора манифестованог кроз понашање. Људи који гласно изговоре своје ставове често говоре и у име оних који то не умеју или не смеју да кажу.

5) R. Maurer, *Beyond the wall of resistance*, Bard books, Inc. Austin, Texas, 1996, стр. 8.

Узроци јављања отпора променама су најчешћи предмет расправе када се помињу отпори променама. Обједињујући различите изворе и приступе проблему издвајамо следеће узроке отпорима променама: отпор одређен страхом од губитка стечене позиције, отпор одређен инерцијом личности, отпор као последица страха од непознатог, отпор одређен страхом од промена у социјалним односима, отпори због сумираних могућих губитака, отпори одређени разликом у интересима, отпори као страх од грешке, отпори као последица неспремности да се ризикује, отпори због притисака групе и конформизма у понашању, отпори као последица недовољног увида у ситуацију која се мења и многи други који су специфични и везани за културолошке и организационе специфичности.

Отпор запослених према промени је једно сложено питање са којим се сусреће и менаџмент и запослени. Процес промене је све-присутан, а отпор радника је идентификован као критички врло битан сарадник неуспеха многих добро осмишљених напора да се иницира промена унутар неке организације. Отпори променама се могу у глобалу посматрати са појединачног, личног аспекта и са аспекта организације.

Међутим нису само отпори променама разлози због којих долази до неуспеха у спровођењу промена. Веома често се у самом процесу спровођења промена поткраду грешке које онемогућују реализацију промена у организацији. Као најважније грешке које се јављају у процесу спровођења промена, поред отпора променама, Котер<sup>6)</sup> наводи следеће разлоге:

- препуштање прекомерном задовољству,
- пропуст да се формира довољно моћна водећа коалиција,
- потцењивање снаге визије,
- подбачај у комуницирању визије,
- допуштање препрекама да блокирају нову визију,
- пропусти у остваривању краткорочних успеха,
- превремена објава победе,
- промене које нису чврсто усађене у културу компаније.

Организације у великој мери отежавају спровођење промена, својом структуром и културом, као и понашањем менаџера. Најчешће су послови у нашим организацијама пројектовани тако да

6) Ц. Котер, *Вођење промене*, Желнид, Београд, 1998, стр. 28.

имају стабилност, и да у суштини доприносе структурној инертности. Повећању организационог отпора променама доприносе и делови организације који имају контролу над ресурсима, поседују моћ, стручност и не желе да изгубе положај који их чини повлашћенима.

Да би олакшале прелазак са старог на ново, организације морају бити конкурентне у ефективном менаџменту промене. Процес менаџмента промене се састоји од успеха навођења оних људе који су укључени и на које промене утичу да их прихвате, али и од успеха управљања отпором на који се наиђе.

Начини превазилажења отпора променама се разликују у зависности од обима и типа промена, али и од карактеристика саме организације. Познати начини којима се могу превазићи отпори променама су едукација, адекватна комуникација која се усмерава у зависности од снаге отпора, квалитета отпора и карактеристика запослених.

Анализе отпора променама су сагласне у наглашавању да промена обично укључује особености појединца, тако да не постоје конкретни одговори и решења за поменуте проблеме. Пошто се људи разликују, и њихова запажања и разлози за пружање отпора се разликују од особе до особе. Веома тешко је предупредити стварање отпора променама у организацијама, ако не постоји јасна комуникација која доприноси разумевању циља и сврхе промена организацијама, и ако запослени нису прихватили промену као сопствени циљ.

#### *4. ИСТРАЖИВАЊЕ ОТПОРА ПРОМЕНАМА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ ВОЈВОДИНЕ*

Истраживање је спроведено са циљем да се осветли један сегмент спровођења промена у јавном сектору који је везан за отпоре променама. Узорак је сачињавало 99 запослених у шест различитих организација, са седиштем у Новом Саду, Бачкој Паланци и Руми, које припадају јавном сектору. Практични циљ истраживања је усмерен на конципирање специфичних предлога мера у јавном сектору за смањење отпора променама, које би допринело убрзаном спровођењу промена.

Упитник је састављен од 20 питања, конципиран је за ову прилику и заснован на следећим индикаторима отпора промена код за-

послених: узроци јављања отпора променама, утицај других људи на усвајање промена, лични став према променама.

Хипотезе од којих смо кренули у истраживање односиле су се на проверу да ли испитивани запослени исказују отпоре променама, да ли су свесни својих отпора променама и шта одређује њихово понашање у току спровођења промена у организацијама у којима су запослени.

#### *4.1 Резултати истраживања и дискусија*

Резултати истраживања указују на постојање просечног скорa отпора променама код запослених у анкетираним организацијама у јавном сектору АП Војводине. Не постоје значајне разлике у степену отпора променама између шест анкетираних организација из јавног сектора, без обзира што се анкетирани организације разликују по основној сврси постојања. Такође, није установљена разлика у постојању отпора променама у три различите средине, од којих је један већи град и два мања војвођанска града. Када су у питању појединачни ајтеми мерења отпора променама ситуација је јаснија.

На директно питање да ли постоји страх од промена већина испитаника, њих 60% одговара да страх не постоји. Само мали проценат се изјашњава да осећају страх од промена у њиховим организацијама. Никако не сме бити занемарен висок проценат испитаника (40%), који се изјашњавају да страхови од промена постоје, што сигурно утиче и на понашање запослених који се изјашњавају да страхова од промена нема. Такође, морамо водити рачуна да је то само исказ, а реалну слику понашања запослених који се изјашњавају на било који начин нисмо установљавали овим истраживањем. Непостојање страхова од промена може бити повезано и са њиховом актуелном позицијом у организацији, индиферентним односом према променама уопште, или непријатним искуствима из прошлих спровођења промена које условљавају афективну тупост код спровођења било каквих промена. Код већине анкетираних испитаника, непознате ситуације изазивају непријатност, подједнако у свим срединама и свим опште демографским одређењима. Проблем који се отвара одговорима на ову групацију питања се односи на условљеност одговора различитим теоријским поставкама које дају предност објашњењима људске природе, као пасивне и склонне устаљеним обрасцима у понашању, или социјално условљеним

факторима који одређују понашање у правцу научене беспомоћности.

Већина анкетираних испитаника (56%) је сагласно да се лакше одређује за промене, ако су и њихове колеге са посла за промену. Одговори указују на постојање колективизма и конформизма у ставовима, а такође се могу повезати и са значајним степеном постојања страхова од промене, који усмеравају понашање у правцу заједничке одговорности и заједничких одлука.

Одговори на тврдњу која гласи “Немам намеру да учествујем у променама у послу од којих не видим никакву корист“ показују сагласност 87% испитаника са понуђеном тврдњом. Степен рационалности која се уочава у одговорима може се тумачити као последица реаговања на социјалну ситуацију у којој се промене у организацијама често дешавају у правцу користи само одређених појединаца, као и атмосфери у процесу транзиције у којој није у довољној мери комуницирано са запосленима о правцу замишљених промена, као и беневитима које њих у тим променама очекују. Негативан однос према променама са емоционалног аспекта, који се провлачи кроз понуђену тврдњу се мора тумачити реактивно, као последица неуспелих покушаја промене и губитака које су оне донеле било њима лично, било људима из окружења.

Посебан однос према променама запослени су исказали и реаговањем на тврдњу „Не подносим ситуацију на послу коју не могу да држим под контролом“, са којом је чак 58% запослених било сагласно. Страх од неизвесности и потреба да се ситуација држи под контролом имају исту потребу у основи и најчешће су повезани са отпорима према променама.

На тврдњу “Радо се укључим у неки нови посао, ако сам у довољној мери упознат са пројектом“, сагласност исказује 40% анкетираних испитаника, што указује на један од најзначајнијих проблема у спровођењу промена који се односи на јасну комуникацију о значају, циљу и смислу спроведене промене. Истраживања спровођења промена у свету показују да се у условима где је јасан концепт и смисао замишљене промене, и где су запослени у већој мери укључени у реализовање промене, исказује мање отпора.

Питање које заслужује пажњу је како допринети умањењу страхова од промена код запослених, који у великој мери утичу на отпоре променама. У условима у којима страх одређује понашање одраслог човека, њиме је могуће манипулисати и управљати

на разноразне начине. Страх је могуће умањити информисаношћу, знањем, успостављањем поверења и разумевања, климом јасних циљева.

Отпори променама ће увек постојати у организацијама, само их је нужно свести на меру којом ће они представљати контролни, а не инхибирајући механизам,.

### *5. КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ПРОМЕНАМА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ ВОЈВОДИНЕ*

Спровођење промена у организацијама јавног сектора захтева осмишљавање циљева који се желе постићи, као и стратегија којима се пожељни циљеви могу остварити, на најповољнији начин, за све актере. Други корак подразумева прецизну дијагностику тренутног стања свих расположивих ресурса, као и пројекцију могућег стања ресурса. Трећи корак подразумева комуникацију са свим запосленима о променама, њиховом темпу, бенефитима, могућим губицима, циљевима и пожељном исходу. Четврти корак подразумева имплементацију утврђених и прихваћених промена у понашање запослених. Пети корак се односи на евалуацију спроведених промена, као и јасно усмеравање у даљем спровођењу промена.

Промена је процес, и зато не уважава тврдо дефинисана правила која имају улогу контролора. За почетак је најважније осмислити промене које ће бити за опште добро, и запослених и корисника и оних који управљају, и спроводити их у складу са реалистичним могућностима и потребама.

### *6. ЗАВРШНА РАЗМАТРАЊА*

Проблеми отпора променама у нашој земљи, у условима транзиције, су у недовољној мери истражени и разјашњени. Промене се ипак дешавају, са већим или мањим успехом, и са већом или мањом ценом. Запослени су превише често остављени на милост и немилост менаџмента, који најчешће не зна како водити промене и шта су све могућности у очувању интелектуалног капитала организације. Не ретко се дешава да се одређени материјални ресурси задржавају, а људски капитал безнадежно губи у систему исхитрених и погрешних одлука. Када се не зна ништа о вођењу промена, лако се отпусте сви они који представљају „вишак“, лако се потце-

ни сав интелектуални капитал, који се у облику скривених знања годинама умножавао и развијао, а нови живот почиње баш од постигнуте промене.

Отпори који се тада формирају код оних који су остали у организацијама, веома тешко ће се претворити у конструктивни потенцијал који доприноси стварању нове вредности.

Са друге стране познато је да се цена промене увећава у условима где се промена неосновано одлаже. Јавни сектор, као једна од најзначајнијих области функционисања, захтева комплекснији приступ у спровођењу промена, од преписивања неког модела који функционише у неком делу света, који подразумева прилагођавање етнопсихолошком моделу, специфичностима потреба и вредности које доминирају.

Наше пилот истраживање, уз сва ограничења која смо и сами имали у виду, имало је за циљ да укаже на сложеност једне од најзначајнијих тема у области спровођења промена, како би резултати помогли у конципирању најадекватнијих стратегија и тактика спровођења промена у јавном сектору.

### ЛИТЕРАТУРА

- Burnes B.: *Managing change*, Pitman publishing, London, 2000.
- Bridges W.: *Managing Transitions*, Perseus Books, New York, 1991.
- Carnall C.: *Managing change in organizations*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1999.
- Drucker P.: *Managing in a time of Great change*, Truman Talley Books, New York, 1995.
- Грубић-Нешић Л.: *Развој људских ресурса*, АБ принт, Нови Сад, 2005.
- Котер Ц.: *Вођење промене*, Желнид. Београд, 1998.
- Kotter J.: *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- Kreitner R. Kinicki A.: *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 2001.
- Крстић, Д.: *Психолошки речник*. Београд: Савремена администрација, 1991.
- Maurer R.: *Beyond the wall of resistance*, Bard books, Inc. Austin, Texas, 1996.
- Narayanan V. K.: *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2001.
- O'Toole J.: *Leading change*, Jossey Bass Inc, San Francisco, 1995.

- Schermerhorn-Hunt-Osborn: *Organizational behavior*, John Wiley&Son Inc. 2003.
- Solomon M.-Bamossy G.-Askegaard S.: *Consumer behavior*, Prentice Hall, Edinburgh, 1999.
- Senior B.: *Organisational change*, Prentice Hall, Edinburgh, 2002.

**Leposava Grubić-Nešić,**

**Sladana Čabrilo**

**BARRIERS TO SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT IN  
THE PUBLIC SECTOR OF VOJVODINA**

**Summary**

*Changes that occur in all aspects of life in Serbia, particularly in business environment, require the preparation and training of employees in organisations for the implementation of desirable changes. One of the most common causes of unsuccessful changes can be found in a great number of change resistances manifesting by employees at the beginning of the change implementation. Firstlings of the change resistance pilot survey are analyzed during the working process in 6 organisations of diverse activity within the public sector of Vojvodina. Random sample of the survey is appropriate. Although, it does not allow result abstraction to a wider sample, it is inductive and it points to essential difficulties that initiators of changes are faced with. Those results can subserve as background for concept planning of change management in the public sector of Vojvodina.*

*Key words: changes, change resistance, growth, public sector, Vojvodina*