

Prof. dr Stevo Jano{evi}, Ekonomski fakultet u Kragujevcu

**OTPORI TOP MENAD@MENTA TRANSFORMACIJI (RESTRUKTURIRANJU)
PREDUZE}A U PROCESU TRANZICIJE**

Abstract: *This paper points out to different types of the top management resistance to change managing in the process of the business transformation (restructuring) of an enterprise. The change managing is treated as a process of establishing a sustainable change of human behavior within an organization where the transformational change involves a wide and all-inclusive range of changes. The top management resistance to these changes represents one of major obstacles to a successful realization of transformational processes in our enterprises. Without changing not only the macroeconomic environment, but also the mental map of our top management and, generally, its way of thinking, it will be impossible to perform the transformation of its business policies in the enterprise. Therefore, this paper represents an author's attempt to emphasize and analyze in a systematic form, using his theoretical and practical knowledge and experience, the most important reasons why the top management cannot be exempt from introducing these changes.*

Uvod

I u svakodnevnom `ivotu promene danas sve vi{e postaju normalna i uobi~ajena stvar. Potreba za promenom postaje jedan od najve}ih izazova sa kojim se susre}e menad`ment savremenog preduze}a. Sve je ve}i pritisak na organizacije da se menjaju, i to kako u zemljama razvijene tr`i{ne privrede tako i u zemljama u tranziciji, u privatnom i u javnom sektoru, u proizvodnji roba i u proizvodnji usluga, kod velikih i kod malih preduze}a, kod profitno i kod neprofitno usmerenih organizacija. Posmatrano na makro planu, zahvaljuju}i razli~itoj uspe{nosti u suo~avanju sa nastupaju}im promenama preuredjuje se relativni polo`aj pojedinih zemalja, njihova industrijska osnova, bogatstvo i mo}. Ono {to je eksplicitno u definiciji promene je razli~itost. To zna~i spremnost za menjanje unutar organizacije i sposobnost da se predlo`ene promene sprovedu. Neke promene su reakcija na spoljne pretnje, a druge su proaktivni poku{aj da se iskoriste {anse.

Preduze}a i menad`eri se fakti~ki suo~avaju sa trajnom potrebom za promenom. U 1991. god. izmedju 60 i 70% od 100 najve}ih globalnih kompanija sa liste ~asopisa Fortune nisu postojale u potpunom ili nekom jednostavnom obliku sli~nom onom iz 1970. god. (1, str. 1461). S druge strane, surova je ~injenica da oko 70% svih inicijativa za promene do`ivljava neuspeh (2, str. 133). Ono {to je firentinski diplomata i pisac Nikolo Makijaveli napisao jo{ u 15 veku, govore}i o promenama, da nema te`eg i opasnijeg poduhvata s manjim izgledom na uspeh od poku{aja uvodjenja novog poretka stvari, danas postaje jo{ aktuelnije.

U na{im uslovima, gde se privreda nalazi u procesu tranzicije, razli~iti transformacioni procesi (procesi restrukturiranja) posebno dobijaju na zna~aju imaju}i u vidu da je u velikom broju preduze}a ugro`en obim i struktura delatnosti i da je kvalitet njihovih poslovnih performansi u du`em vremenskom periodu ispod nekog minimalno prihvatljivog nivoa. Bez uspe{ne poslovne transformacije ovih preduze}a, koja predstavlja specifi~an na~in upravljanja promenama, i njihovog osposobljavanja da odgovore savremenim standardima poslovanja ne mo`e se obezbediti uspe{na tranzicija privrede. Otpori promenama su brojni i evidentni, kao i na~ini njihovog prevazila`enja, i dolaze kako od internih tako i eksternih stejkholdera. Bez namere da se relativizira uticaj op{teg stanja privrednog ambijenta i politi~kog faktora na domete transformacionih procesa u jugoslovenskim preduze}ima, u radu

