

# Stav ljudi o organizacijskim promjenama u Republici Hrvatskoj

---

Lusavec, Petar

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:048425>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**

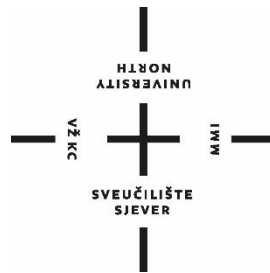


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 245/PE/2019

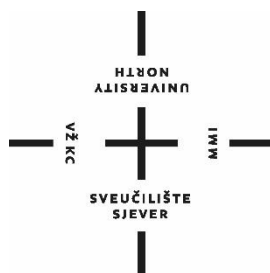
**Stav ljudi o organizacijskim promjenama u**  
**Republici Hrvatskoj**

Petar Lusavec

Varaždin, veljača 2019.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 245/PE/2019

**Stav ljudi o organizacijskim promjenama u  
Republici Hrvatskoj**

Student:

Petar Lusavec, 0482/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2019.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Petar Lusavec

MATIČNI BROJ 0482/336D

DATUM

KOLEGIJ

Organizacija i organizacijsko ponašanje

NASLOV RADA

Stav ljudi o organizacijskim promjenama u Republici Hrvatskoj

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU

People's attitude about organizational changes in the Republic of Croatia

MENTOR

Anica Hunjet

ZVANJE

izv.prof.dr.sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. doc. dr. sc. Igor Klopotan, član
3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, zamjenski član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ

245/PE/2019

OPIS

U radu će se prikazati temeljna načela organizacijskih promjena i nužnost sustavnog upravljanja promjenama koje je povezano s izgradnjom održive konkurentske sposobnosti organizacije. Također, kako su ljudi najvažniji faktor u procesu organizacijskih promjena tako je i istraživanje u ovom radu prvotno usmjereno na utvrđivanje njihovog znanja te njihovih stavova o organizacijskim promjenama. Ostali ciljevi koji se žele postići istraživanjem u ovom radu su saznati:

- utjecaj stresa na radnom mjestu te način upravljanja stresom;
- važnost menadžmenta u komunikaciji sa zaposlenicima te načinom upoznavanja istih sa nužnošću promjena te smanjenjem otpora od strane zaposlenika;
- važnost faktora koji su bitni kako bi promjena bila uspješno implementirana.

Uspješno upravljanje promjenama postaje sve važnija menadžerska odgovornost koju je nužno objasniti, a menadžeri reagiraju na nove prijetnje i prilike, iniciraju promjene u anticipaciji očekivanih prilika i pružaju interpretaciju brzih, dinamičnih promjena okoline što će se i nužno nastojati prezentirati samim radom.

ZADATAK URUČEN

12.02.2019.



POTPIS MENTORA

*Anica Hunjet*

## **Predgovor**

*Ovim putem želim se zahvaliti svim profesorima i asistentima Odjela ekonomije Sveučilišta Sjever, a posebno svojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet. Zahvaljujem na strpljenju, ljubaznosti, susretljivosti te savjetima i usmjeravanju u tijeku cjelokupnog procesa pisanja diplomskog rada.*

*Zahvaljujem se i svim kolegama i prijateljima na pruženoj pomoći tijekom cjelokupnog studiranja.*

*Posebnu zahvalu iskazujem svojoj obitelji na podršci, pomoći, usmjeravanju, odricanju i razumijevanju te bez koje ne bih uspio postići sve što sam do sada postigao.*

*Veliko HVALA!*

## SAŽETAK

Organizacijske promjene kao dio organizacijske dinamike su proces mijenjanja postojeće organizacije odnosno proces prijelaza organizacije iz sadašnjeg stanja u neko buduće željeno stanje s ciljem povećanja organizacijske efikasnosti i efektivnosti te usklađivanje organizacije sa zahtjevima okoline. U današnje vrijeme tema organizacijskih promjena je vrlo bitna zbog dinamičnog okruženja koje utječe na organizaciju. Kao najčešći uzroci organizacijskih promjena mogu se izdvojiti globalizacija, tehnologija, različite vrste okruženja (ekonomsko, političko i sl.) te proces samog organizacijskog rasta. Proces samog provođenja organizacijskih promjena je vrlo složen, stoga su menadžerima ili kako se u ovom kontekstu nazivaju – agenti promjene, na raspolaganju različiti modeli putem kojih oni mogu uspješno implementirati promjenu. Prilikom provođenja samog procesa organizacijskih promjena agenti promjene moraju pažljivo planirati svaki korak jer promjena jednog čimbenika organizacije sa sobom povlači i promjenu nekih drugih čimbenika, stoga treba predvidjeti kako promjena u jednom segmentu organizacije utječe na neki drugi segment organizacije. Najčešća posljedica provođenja navedenog procesa je otpor koji zaposlenici pružaju jer se boje nečeg novog i nepoznatog, stoga menadžeri imaju veliki zadatak da pripreme zaposlenike na samu promjenu i da objasne zaposlenicima što će pozitivnog ona donijeti. U radu se nastoje objasniti svi aspekti provođenja organizacijskih promjena, a na temelju analize provedenog istraživanja može se zaključiti da organizacije u Republici Hrvatskoj doista s pažnjom provode taj proces i da su ljudi upoznati sa cjelokupnim kontekstom organizacijskih promjena.

**Ključne riječi:** organizacijska dinamika, organizacijske promjene, upravljanje promjenama, izvor promjena, vrste promjena, otpor

## **ABSTRACT**

Organizational changes as a part of organizational dynamics are the process of changing the existing organization, i.e. the process of transitioning the organization from the present state to a future desired state with the aim of increasing organizational efficiency and effectiveness and aligning the organization with the requirements of the environment. Nowadays the theme of organizational change is very important because of the dynamic environment that affects the organization. Globalization, technology, different types of environment (economic, political, etc.) and the process of organizational growth can be extracted as the most common causes of organizational changes. The process of organizational changes itself is very complex so managers or in this context, change agents, have different models available to successfully implement the change. When implementing the organizational change process itself, change agents must carefully plan each step because changing one of the organizational factors entails the change of some other factors so it should be anticipated that changes in one segment of the organization affect another segment of the organization. The most common consequence of implementing this process is employee resistance because they are afraid of something new and unknown so managers have a great task to prepare employees for the change and to explain what positive outcome it will bring. The paper tries to explain all the aspects of organizational changes and based on the analysis of the research carried out it can be concluded that organizations in the Republic of Croatia are really paying attention to this process and people are familiar with the overall context of organizational changes.

**Key words:** organizational dynamics, organizational changes, change management, source of change, types of changes, resistance



## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	1
2.	POJAM I ODREĐENJE ORGANIZACIJSKE DINAMIKE.....	2
2.1.	Definiranje organizacije i organizacijske dinamike.....	2
2.2.	Varijable organizacijske dinamike.....	3
3.	POJAM I ODREĐENJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA.....	8
3.1.	Definiranje organizacijske promjene.....	8
3.2.	Vrste organizacijskih promjena.....	9
3.3.	Izvori organizacijskih promjena.....	12
4.	UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA.....	18
4.1.	Čimbenici uspjeha organizacijskih promjena.....	18
4.2.	Prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje.....	21
4.3.	Postupak i modeli provođenja promjena.....	23
4.4.	Posljedice organizacijskih promjena.....	28
5.	ISTRAŽIVANJE.....	34
5.1.	Ciljevi i hipoteze istraživanja.....	34
5.2.	Metodologija istraživanja.....	35
5.3.	Anketni upitnik.....	35
5.4.	Analiza dobivenih rezultata anketnog upitnika.....	36
5.5.	Diskusija rezultata.....	57
6.	ZAKLJUČAK.....	59
	LITERATURA.....	60
	POPIS TABLICA.....	64
	POPIS SLIKA.....	65
	POPIS GRAFIKONA.....	66

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Tema ovog diplomskog rada su organizacijske promjene te stav ljudi oko samog njihovog konteksta. Organizacijske promjene su u današnje vrijeme sve važnije iz razloga što okruženje organizacije nije statično i mijenja se pod utjecajem različitih faktora, stoga organizacijske promjene pomažu organizaciji da se prilagodi različitim utjecajima i ostane konkurentna na tržištu. Cilj samog diplomskog rada je da se pruže općenite informacije o tome što su to organizacijske promjene, koja je njihova važnost te kakav je stav odnosno znanje ljudi o samim organizacijskim promjenama.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Podaci koji su korišteni kod izrade diplomskog rada su: knjige, različiti znanstveni članci, ali i druge publikacije kao i web stranice. Literatura je referencirana na svakoj stranici gdje je korištena, a popis cjelokupne literature prikazan je na kraju rada.

Također, prilikom izrade diplomskog rada u svrhu istraživanja je napravljena i anketa putem koje su se prikupili različiti podaci oko navedene teme diplomskog rada.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad je podijeljen na šest poglavlja koja obuhvaćaju 59 stranica. U prvom, uvodnom dijelu rada ukratko je opisana struktura i cilj rada te način prikupljanja podataka. U drugom dijelu opisana je organizacijska dinamika i njezine varijable u koje spadaju i organizacijske promjene. U trećem dijelu je definirano što je to organizacijska promjena te koji su njezini uzroci i vrste. U četvrtom dijelu opisan je način provođenja organizacijskih promjena odnosno čimbenici uspješnosti promjena, različiti modeli putem kojih se promjene mogu provoditi te posljedice organizacijskih promjena. U završnom dijelu prikazano je istraživanje odnosno interpretacija dobivenih rezultata koji su prikupljeni putem provedene ankete. Na kraju rada naveden je zaključak cjelokupne obrađene teme.

## **2. POJAM I ODREĐENJE ORGANIZACIJSKE DINAMIKE**

Kako bi se uopće definiralo što su to organizacijske promjene prvo je potrebno definirati pojam organizacije i u koju domenu organizacije spadaju te promjene. Također, potrebno je definirati uz koje se još varijable povezuje pojam organizacijskih promjena odnosno pojam organizacijske dinamike koja obuhvaća promjene kao i još neke varijable koje utječu na dinamičnost organizacije. U nastavku slijede pojmovi koji se odnose na definiranje organizacije, organizacijske dinamike kao dio organizacije te varijable organizacijske dinamike.

### **2.1. Definiranje organizacije i organizacijske dinamike**

Pojam same organizacije univerzalno je primjenjiv pa samim time služi za određivanje bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području društvenog života (Žugaj i sur., 2004., str. 6). U skladu s time, u Hrvatskoj enciklopediji su navedene neke definicije organizacije sa različitog aspekta gledišta. Gledajući općenito organizacija predstavlja „sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu te proces kojim se takva povezanost ostvaruje“, sa stajališta biologije organizacija predstavlja „niz procesa s pomoću kojih nastaju, razvijaju se, diferenciraju i usklađuju organi i strukture, tako da oblikuju živi organizam“ i „način na koji je organizirano neko živo biće tj. njegova specifična anatomska i fiziološka struktura.“. Sa aspekta sociologije organizacija predstavlja „društveno kolektivno tijelo nastalo radi ostvarivanja određenih ciljeva“ (enciklopedija.hr). Sukladno svim tim definicijama vidljivo je da organizacija predstavlja proces koji se odvija radi postizanja određenog cilja, stoga kada se definira organizacija najčešće se koristi definicija da je organizacija svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to na bilo kojem području društvenog života (Sikavica i Novak, 1999., str. 13).

Iz definicija se može zaključiti da je cilj organizacije da stvori određenu korist, no organizacija ne može zauvijek sa postojećim stanjem ostvarivati tu korist, već se mora mijenjati kako bi se prilagodila okolini te joj u tome pomažu organizacijske promjene koje su dio organizacijske dinamike. Organizacijska dinamika se naziva tako jer varijable koje ona obuhvaća unose dinamiku u organizaciju i time stvaraju

određenu ravnotežu u njoj. U organizaciju se svrstavaju dvije vrste varijabli odnosno tvrde i meke varijable. U početku se organizacija bavi prvenstveno tvrdim varijablama kao što su strategija, struktura, tehnologija, veličina i okolina. Kada organizacija s uspjehom maksimalno iskoristi navedene tvrde varijable, njezina daljnja djelotvornost ovisi o mekim varijablama. U meke varijable spadaju organizacijske promjene, kultura i konflikti te kao što je već navedeno te varijable organizaciji daju veću dinamičnost čime joj omogućuju da se lakše prilagodi kako utjecajima iznutra tako i onima izvana (Sikavica i Novak, 1999., str. 532).

## 2.2. Varijable organizacijske dinamike

Kao što je već rečeno, u varijable organizacijske dinamike spadaju organizacijske promjene, kultura i konflikti, stoga će se u nastavku objasniti svaka od navedenih varijabli kako bi se vidjelo zašto su one u organizaciji toliko važne.

Kada se govori o **organizacijskoj kulturi** mnogi autori imaju različite definicije organizacijske kulture. Prema tome Brčić (2002.) u svojem radu navodi nekoliko definicija različitih autora. Burke i Litwin (1992.) smatraju da je „organizacijska kultura skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeruju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije“. Sikavica i Novak (1999.) pak smatraju da je „organizacijska kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća“, a Bennet (1994.) smatra da „kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja i odnosi prema radu i samoj organizaciji“ (Brčić, 2002., str. 1049). Također, neki autori smatraju da je organizacijska kultura „ljepilo“ koje drži organizaciju zajedno (Norburn i sur., 1988., prema Meško Štok i sur., 2010., str. 305). Definicija organizacijske kulture ima mnogo, a kao što je utvrđeno iz ovih definicija zajedničko im je da se kultura odnosi na vrijednosti, ponašanja i pravila članova organizacije i da je ona bitna za uspješno funkcioniranje organizacije.

Kako bi se shvatilo što je to organizacijska kultura potrebno je poznavanje njenih ključnih elemenata odnosno organizacijskih vrijednosti, organizacijske klime i menadžerskog stila. Organizacijske vrijednosti su vrijednosti koje su izgrađene između članova organizacije, a u njih spada radna etika, poštenje i slično.

Organizacijska klima je radna atmosfera izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih i odnosima među njima te predstavlja način na koji zaposlenici razumiju organizaciju. Organizacijska klima u vrlo velikoj mjeri utječe na motivaciju, kreativnost i predanost zaposlenika i ako je organizacijska klima povoljna cijela organizacija će biti učinkovita. Menadžerski stil odnosi se na način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću i kreće se u rasponu od autokratskog do demokratskog stila. Ako se radi o autokratskom menadžeru on definira što i kako se treba raditi, a zaposlenici slušaju, dok se kod demokratskog menadžer konzultira sa zaposlenicima i komunikacija postaje dvosmjerna (Žugaj i sur., 2004., prema Belak i Ušljebka, 2014., str. 87).

Osim navedena tri ključna elementa, organizacijska kultura također ima vidljive i nevidljive elemente tj. znakove. U vidljive znakove se ubrajaju ceremonije, slogani, simboli, priče, stil oblačenja, ponašanja i slično, dok u nevidljive spadaju: sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životni stilovi, osobnosti i karakter zaposlenih u organizaciji (Sikavica i Novak, 1999., str. 597). Osim svih navedenih elemenata Smircich (prema Žugaj i sur., 2004., str. 15) navodi i četiri osnovne funkcije kulture, a to su:

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću
- postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih
- stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu
- strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze

Navedene funkcije se prema Sušan (2005., str. 67) razlikuju, stoga on navodi pet osnovnih funkcija, a to su:

1. organizacijska kultura ima ulogu određivanja granica, tj. označava razliku među organizacijama
2. pruža osjećaj identiteta njenim članovima
3. podržava razvoj kolektivne pripadnosti

4. pojačava stabilnost sustava pružajući standarde ponašanja

5. služi kao mehanizam određivanja značenja okoline koji djeluju na stavove i ponašanje pojedinca.

Kao što je vidljivo iz svega navedenog što se tiče organizacijske kulture, ona je vrlo složena varijabla. To se može potvrditi i činjenicom da utječe na brojne procese u organizaciji. Kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normizaciju postupaka i način kontrole. (Žugaj i sur., 1997., prema Žugaj i sur., 2004 str. 17). Također, osim navedenih stvari kultura iz razloga što usmjeruje ponašanje u organizaciji, može utjecati i na ponašanje tijekom sukoba.

**Konflikti** odnosno sukobi se prema Hunjet i Kozina (2015., str. 344) definiraju kao „proces koji počinje kad jedna strana postane svjesna da druga strana može negativno utjecati na neki ishod koji je prvoj strani bitan“. Bitno je za spomenuti da konflikt ne mora biti negativan, već može biti u nekoj mjeri konstruktivan jer pomaže sukobljenim stranama da se suoče s problemom oko kojeg su se sukobili i na taj način poboljšaju međusobnu komunikaciju. Kroz povijest su se pojavljivali različiti pristupi koji su izučavali konflikte, stoga su se javila tri pristupa, a to su: tradicionalni, neoklasični i interakcijski pristup. Tradicionalni pristup promatra konflikt kao poremećaj urednog funkcioniranja sustava, neoklasični govori da konflikt nije moguće izbjeći te kao što je i rečeno može biti pozitivan odnosno konstruktivan. Interakcijski pristup potiče konflikt odnosno namjerno ga izaziva kako bi se poticalo ljude na samokritičnost i kreativnost ideja funkcionalnog konflikta koji podržava zajedničke ciljeve (Hunjet i Kozina, 2015., str. 344).

Uzroci konflikata mogu se podijeliti u tri skupine odnosno na organizacijske, osobne i komunikacijske uzroke. U organizacijske uzroke spadaju: nejasne granice odgovornosti, promjene u organizaciji, loša raspodjela sredstava, moći utjecaja, prava i nadležnosti. U osobne uzroke spadaju: različitost osobnih i kulturnih vrijednosti, različite uloge, percepcija, različiti ciljevi, nepovjerenje i prenaplašene emocionalne reakcije, a u komunikacijske spadaju jezične poteškoće i različiti pristupi konfliktima (Rijavec i Miljković, 2002., str. 13-15).

Iz ove podjele se može spoznati da postoje brojni uzroci konflikata, a isto tako da se kod uzroka konflikata spominju i različite vrijednosti ljudi koje spadaju u domenu prethodno objašnjenje organizacijske kulture. Također se spominju i organizacijske promjene koje će biti detaljnije objašnjene u sljedećim poglavljima. Sukladno tome može se vidjeti da su prije spomenute varijable organizacijske dinamike međusobno povezane i da utječu jedna na drugu.

Kao što je to slučaj sa uzrocima konflikata, vrste konflikata odnosno sukoba se također svrstavaju u tri područja (Cingula i sur., 2016., str. 445):

1. Sukobi s obzirom na posljedice – u ovu kategoriju sukoba spadaju *funkcionalni i disfunkcionalni* sukobi, a razlika između njih je u tome što su funkcionalni sukobi pozitivni odnosno stvaraju određeni prostor za konstruktivno razmišljanje, inovativnost i slično, dok je s druge strane disfunkcionalni sukob destruktivno neslaganje između dvoje ili više ljudi te takav sukob ometa rad.
2. Sukobi s obzirom na područje sukoba – u ovu kategoriju sukoba spadaju: *sukob zadatka* koji proizlazi iz neslaganja pojedinaca ili grupa o zadatku koji treba obaviti, *sukob međusobnih odnosa* koji se odnosi na neslaganje koje je posljedica razlika u individualnim karakteristikama osobe te *sukob vezan za procese* koji proizlazi iz neslaganja oko toga kako se određeni posao obavlja.
3. Sukobi s obzirom na razinu organizacije – promatraju se s aspekta različitih organizacijskih razina i u ovu kategoriju spadaju:
  - Intrapersonalni sukobi koji se pojavljuju unutar samog pojedinca.
  - Interpersonalni sukobi koji nastaju između dva ili više pojedinca kao posljedica neusklađenosti međusobnih interesa.
  - Intragrupni sukobi koji nastaju između članova određene grupe te se mogu promatrati kao interpersonalni sukobi u kontekstu grupe.
  - Intergrupni sukobi odnosno sukobi između grupa, timova ili odjela u

organizaciji, a nastaju kada jedna grupa smatra da će druga grupa negativno utjecati na ostvarivanje njihovih ciljeva.

- Intraorganizacijski sukob koji u određenoj mjeri obuhvaća sve prethodno navedene sukobe te se pojavljuje kao vertikalni sukob između nadređenog i podređenog, horizontalni sukob između zaposlenika na istoj organizacijskoj razini te dijagonalni sukob između različitih organizacijskih razina koje nisu u izravnom odnosu.
- Interorganizacijski sukob koji se pojavljuje između dvije ili više organizacija koje međusobno surađuju ili konkuriraju (Cingula i sur., 2016., str. 445-449).

Iz prethodnog objašnjenja konflikata njihovih uzroka i vrsta može se vidjeti da su oni jedna jako složena kategorija pa sukladno tome organizacija mora njima i upravljati odnosno uspostaviti određene metode putem kojih se sukobi mogu razriješiti. Prema tome Thomas (1977., prema Cingula i sur., 2016., str. 452-453) navodi da se sukobi mogu razriješiti pomoću pet metoda, a to su:

- Izbjegavanje odnosno povlačenje iz sukoba.
- Prilagodba tj. stavljanje interesa druge strane ispred vlastitih.
- Natjecanje gdje osoba nastoji ostvariti vlastite interese bez obzira na posljedice na drugu stranu.
- Kompromis u kojem su obje strane spremne odreći se nečega kako bi se riješio sukob.
- Suradnja odnosno traženje rješenja koje je povoljno za obje strane.

Iz svega što je prethodno navedeno, vidljivo je da je organizacijska dinamika kompleksan skup različitih varijabli, a isto tako da varijable utječu jedna na drugu odnosno dopunjuju se. Sukladno tome u nastavku će se objasniti varijabla organizacijskih promjena koja je i tema ovog rada i bez koje organizacije u današnjem vremenu mogu teško opstati.



### **3. POJAM I ODREĐENJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA**

Kako bi se tema rada odnosno organizacijske promjene i način njihovog provođenja u organizaciji mogle detaljnije objasniti prvo se mora objasniti što su to uopće organizacijske promjene, koji su izvori promjena te koje sve vrste promjena postoje. Sukladno tome, u nastavku slijede pojmovi koji se odnose na navedene stvari, ali isto tako i na važnost i ciljeve organizacijskih promjena koje one imaju u kontekstu same organizacije.

#### **3.1. Definiranje organizacijske promjene**

Različiti autori drugačije definiraju organizacijske promjene, stoga Sikavica (2011., str. 670) definira organizacijsku promjenu kao „proces mijenjanja postojeće organizacije te prihvatanje novih ideja ili ponašanja organizacije“. Certo i Certo (2008., str. 300) smatraju da je sama promjena organizacije proces promjene te organizacije kako bi se povećala organizacijska efikasnost tj. bolje ispunili organizacijski ciljevi. Alfirević (2000., str. 1260) smatra da se promjene mogu gledati kao proces prijelaza iz neprimjerenog organizacijskog rješenja prema novom rješenju koje je usklađeno za zahtjevima okoline, dok Jančićević (str. 16.) pak smatra da su organizacijske promjene „razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje“. Iz svih tih definicija može se zaključiti da su organizacijske promjene tj. upravljanje njima jedan složen proces u kojem se organizacija želi promijeniti kako bi se prilagodila zahtjevima poslovne okoline i na taj način opstala na tržištu. Organizacije moraju „gledati“ u budućnost kako bi na vrijeme uvidjele različite zahtjeve tržišta te se ne smiju bojati uvoditi promjene i novitete jer je upravo to ono što čini razliku između uspješnih i neuspješnih organizacija.

Kako bi organizacije bila inovativnije, fleksibilnije i uspješnije moraju imati menadžere koji mogu u pravo vrijeme prepoznati da je nužno učiniti određene promjene. Kako promjene mogu biti dobre za organizaciju tako one također mogu i uzrokovati rast troškova i nazadovanje. Također, menadžeri moraju znati razlučiti da li je određena promjena stvarno i potrebna, ali i moraju odrediti optimalno vrijeme za provođenje promjena jer uočavanje potrebe za organizacijskim promjenama

najkritičniji je trenutak u upravljanju organizacijskim promjenama. Ako menadžment nema osjećaj za vrijeme, promjene za organizaciju mogu imati katastrofalne posljedice. (Sikavica, 2011., str. 670). Kako navodi Burke (1994., prema Sikavica, 2011., str. 671) jedni od najvjernijih pokazatelja da je vrijeme za promjene jesu:

- 1) dramatičan pad prodaje
- 2) brži rast troškova od zarade
- 3) izostanak tržišne strategije
- 4) zaostajanje u usporedbi sa konkurencijom

Promjene usporavaju postojeći način ponašanja organizacije, stoga da bi ih se prihvatilo njihov pokretač mora dati odgovor na sljedeća pitanja:

- Koji se ciljevi žele postići promjenama i odražavaju li se oni na promjenu strategije organizacije?
- Kako će se promjene odraziti na organizaciju, njezinu strukturu i zaposlene?

Odgovori na ta pitanja moraju biti takvi da na kraju potaknu same zaposlenike da te promjene i prihvate. Kada se govori o tome koliko često treba provoditi promjene ne može se dati jednoznačan odgovor jer svaka organizacija posluje u drugačijoj poslovnoj okolini no Kotter i Schlesinger (1985., prema Sikavica, 2011., str. 672) smatraju da većina organizacija provodi umjerene organizacijske promjene najmanje jedanput u godini, dok veće provode svakih četiri do pet godina. Također, prema istraživanju Daniela veliki američki proizvođači jednom u dvije godine provode glavne organizacijske promjene (Sikavica, 2011., str. 670-672).

### **3.2. Vrste organizacijskih promjena**

Kada se govori o vrstama organizacijskih promjena bitno je spomenuti da postoje mnogobrojne vrste promjena ovisno o njihovom kriteriju podjele, stoga je Klindžić (2011., prema Cingula i sur., 2016., str. 408) napravio sistematiziranu podjelu vrsta promjena sa stajališta različitih autora, a prikaz navedenog je sadržan na sljedećoj tablici.

**Tablica 1:** *Različite vrste promjena sa stajališta različitih autora*

KRITERIJ PODJELE	VRSTE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA	AUTORI
planiranje	planirane promjene neplanirane promjene	Burnes (2004.); Burke (2002.); Nadler i Tushman (1989.)
objekt provođenja	promjene strukture i strategije promjene proizvoda i usluga promjene tehnologije promjene ljudi promjena organizacijske kulture	Daft (2006. i 2012.); Sikavica i Novak (1999.)
način provođenja	adaptivne promjene inovativne promjene radikalno – inovativne promjene	Kreitner i Kinicki (1989.), prema Sikavica i Novak (1999.)
vremenska dimenzija/priroda promjena	evolucijske promjene revolucijske promjene	Spector (2007.); Romanelli i Tushman (1994.)
	kontinuirane promjene diskontinuirane promjene	Nadler i sur. (1995.); Daft (2006. i 2012.); Brown i Eisenhardt (1997.)
opseg/razmjer posljedica	inkrementalne promjene transformacijske promjene	Daft (2006.)
	inkrementalne promjene strateške promjene	Nadler i Tushman (1989.)
	promjene malih razmjera promjene velikih razmjera	Mohrman i sur. (1989.); Nadler i Tushman (1989.)
moćnost predviđanja	anticipativne promjene reaktivne promjene	Nadler i Tushman (1989.)
razina organizacije	promjene cijele organizacije promjene podsustava organizacije	Burke (2002.)

Izvor: Klindžić, 2011., prema Cingula i sur., 2016., str. 408

Iako je u tablici 1. prikazano da postoji mnogo vrsta promjena, neke promjene se sadržajno preklapaju odnosno preklapaju se radikalne i transformacijske promjene, revolucijske i diskontinuirane promjene, promjene velikih razmjera i promjene cijele organizacije. Iz tog razloga će se nastavku objasniti samo neke vrste promjena (Cingula i sur., 2016., str. 407).

Također, osim promjena koje su navedene u tablici Huy i Mintzberg (2003., prema Alfirević i sur., 2014., str. 62) navode tri vrste promjena odnosno dramatične promjene koje dolaze s vrha i često se uvode za vrijeme krize ili prave prilike kada je moć koncentrirana, a vjerojatnost zaduživanja minimalna, sistematične koje dolaze sa boka, planirane su i sporije, manje ambiciozne, fokusiranije i pažljivije strukturirane te organske promjene koje dolaze iz korijena. Organske promjene su neplanirane i sklone su stjecanju određenog položaja, a da se njima formalno ne upravlja kao što je to slučaj sa dramatičnim promjenama kojima upravlja formalno rukovodstvo i sistematičnim kojima upravljaju stručnjaci.

**Promjene prema kriteriju planiranja** se kao što je i prikazano dijele na planirane i neplanirane promjene. Planirane promjene se događaju kada menadžeri ili vođe prepoznaju potrebu za velikom promjenom i stvore strateški plan za postizanje te potrebe, dok se neplanirane promjene s druge strane pojavljuju u obliku iznenađenja koje od organizacije zahtijeva određen neorganiziran odgovor (Tahilramani, 2011., str. 153).

**Promjene prema objektu provođenja** dijele se na:

- Promjene strukture i strategije odnosno usvajanje nove organizacijske strukture i strategije radi prilagodbe organizacije na promjene u okruženju i održavanje ili povećanje konkurentskog položaja.
- Promjene proizvoda i usluga koje se očituju u modifikaciji postojećih proizvoda ili uvođenju novih proizvodnih linija radi plasiranja novih proizvoda i usluga različitim kupcima.
- Promjene tehnologije koje se odnose na proizvodni proces organizacije odnosno na proces rada, metode i opreme koji se koriste u tom procesu, a fokus tih promjena je na kontinuiranom poboljšanju cjelokupnog procesa te edukacija ljudi radi poboljšanja kvalitete proizvoda.

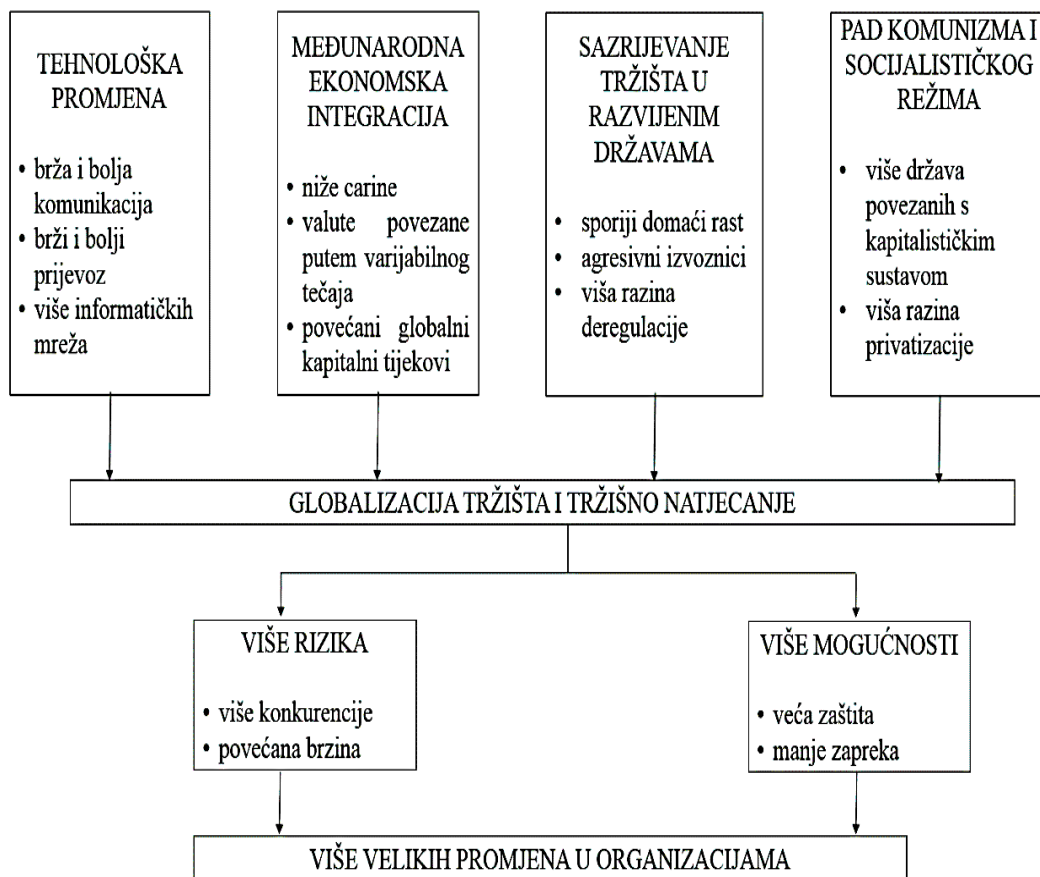
- Promjene ljudi uključuju investicije u trening radi usvajanja novih znanja i vještina, identificiranje zaposlenika s organizacijskom kulturom, mijenjanje organizacijskih normi i vrijednosti, ispitivanje načina na koji se provodi sustav nagrađivanja te mijenjanje strukture vrhovnog menadžmenta radi poboljšanja organizacijskog učenja.
- Promjena organizacijske kulture koja je usko vezana uz ostale vrste promjena jer svaka od njih uključuje tj. pogađa ljude, stoga se i mijenja način njihove interakcije u organizaciji (Cingula i sur., 2016., str. 408-411).

**Promjene prema načinu provođenja** uključuju adaptivne promjene koje se odnose na uvođenje prakse koja je organizaciji već poznata, inovativne promjene koje se odnose na uvođenje prakse koja je u potpunosti nova za organizaciju te radikalno-inovativne promjene koje uključuju promjene koje su potpuno nove za čitavu djelatnost (Sikavica, 2011., str. 695).

Sve prethodno navedene promjene ne isključuju jedna drugu pa tako sve promjene prema objektu provođenja mogu biti adaptivne, inovativne ili radikalne. Adaptivne promjene se zbog toga što potiču organizaciju na kontinuirani napredak, utječu samo na dio organizacije, podupiru postojeću strukturu i menadžment te unaprjeđuju postojeći način rada nazivaju još i kontinuirane, inkrementalne ili evolucijske promjene. Radikalne promjene se smatraju diskontinuiranima ili revolucijskima, a revolucijske se zbog dugoročne reorijentacije različitih aspekata organizacijskog života u velikim razmjerima često nazivaju i transformacijskima ili promjenama velikih razmjera (Cingula i sur., 2016., str. 411-413).

### **3.3. Izvori organizacijskih promjena**

Poznavanje izvora organizacijskih promjena je vrlo bitno kako bi organizacije uopće znale na što da obrate pažnju, stoga je u nastavku prikazana slika koja prikazuje uzroke odnosno sile koje dovode do promjena u organizacijama.



**Slika 1:** Ekonomske i društvene sile koje potiču promjene

Izvor: Kotter (1995., prema Kotter, 2009., str. 26)

Na slici 1 prikazani su čimbenici koji su doveli do globalizacije koja je kao što se vidi, jedna od glavnih pokretača promjena u poduzeću. Kao što je i prikazano, do globalizacije su dovele određene tehnološke, ekonomske, društvene i političke sile, a kao posljedica svega toga organizacije su dobile veći pristup tržištima i veću zaštitu, ali isto tako i više rizika s kojima se suočavaju. Iz tog razloga organizacije se moraju sve više i više mijenjati kako bi se uspjele nositi s tim rizikom, ali i iskoristiti mogućnosti koje im se pružaju.

Iako je na navedenoj slici globalizacija ključni uzrok organizacijskih promjena, to nije u potpunosti tako, stoga se izvori organizacijskih promjena mogu podijeliti na interne i eksterne uzroke. Eksterni uzroci obično jače utječu na organizaciju, a povezuju se s promjenama u okolini organizacije, a interni sa promjenama unutar organizacije. I jednima i drugima se organizacija mora prilagoditi (Župljanin i Balaban, 2015., str. 102). U eksternu okolinu spadaju ekonomsko, tehnološko, socio-

kulturalno, političko i međunarodno okruženje, a u interne faktore ljudi, struktura i procesi (entrepreneurshipinbox.com).

Organizacije bi prilikom analize eksternih i internih uzroka trebale veću pažnju posvetiti analizi eksternih faktora jer organizacija na njih ima ograničen utjecaj te treba uskladiti razne organizacijske elemente sa trendovima razvoja okoline (Belak i Ušljebrka, 2014., str. 82). U eksterne izvore kao što je i spomenuto spadaju:

- **Ekonomsko okruženje** pod kojim se smatraju ekonomske prilike i gospodarska situacija u zemlji ili regiji u kojoj određena organizacija posluje, a elementi ovog okruženja su: stabilnost valute, kamatne stope, kupovna moć stanovništva, raspoloživost dohotka, stanje štednih uloga i drugo.
- **Tehnološko okruženje** koje se ogleda u sve većem tehnološkom razvoju, ali i novim oblicima poslovanja. Organizacije moraju pratiti tehnološki napredak i prilagođavati mu se kako bi se što uspješnije mogle nositi sa konkurencijom.
- **Socio-kulturalno okruženje** u koje spadaju već spomenuta kulturalna obilježja ljudi poput njihovih vrijednosti, normi, društvenih vjerovanja i slično.
- **Političko okruženje** u koje spadaju različiti zakonski okviri, podzakonski akti, porezi, državni nameti, etika i druge stvari kojima se organizacija mora prilagoditi (Buble, 2000., str. 69-76).
- **Međunarodno okruženje** koje predstavlja okruženje koje također djeluje na organizaciju kada se uključuje u međunarodno poslovanje. Isto tako zbog utjecaja globalizacije, sve što se događa u ovom okruženju utječe na gotovo svaku organizaciju (entrepreneurshipinbox.com).

Osim ovih navedenih faktora odnosno uzroka Žugaj i sur. (2004.) uz tehnologiju koja je već objašnjena navode neke najčešće izvore organizacijskih promjena kao što su:

**Dinamičnost tržišta** – sve više i više se povećava radi pojavljivanja i nestajanja konkurenata, kooperacije i kompetentnosti dobavljača te promjene preferencija potrošača. Također, u ovom kontekstu se spominje nekoliko vrsta okolina pomoću kojih je moguće utvrditi stupanj dinamičnosti tržišta. Sukladno tome postoje četiri vrste okoline odnosno relativno nepromjenjiva okolina iz koje promjene dolaze rijetko i sporo, mirna okolina u kojoj prijetnje dolaze sporo, ali u gomilama,

uznemirujuća okolina sa naglim obrtima u kojoj je u svakom trenutku važna fleksibilnost organizacije te turbulentna okolina koja predstavlja najdinamičniju okolinu s najvećim stupnjem nesigurnosti.

**Opći društveno-ekonomski trendovi** – u njih spadaju određene promjene u prirodi radne snage, ekonomski šokovi, socijalni trendovi te svjetska politika.

**Promjena strategije** - posljedica je organizacijskog rasta ili pak reakcija na promjene u okolini. Prilikom promjene strategije, organizacija se može odlučiti za tri tipa strategije odnosno inovacijsku strategiju gdje se nastoje osvojiti inovativni proizvodi i usluge, strategija minimiziranja troškova gdje je stroga kontrola troškova te strategija imitacije gdje je također naglasak na novim proizvodima i tržištima, ali tek nakon što je dokazana njihova održivost.

**Proces organizacijskog rasta** – predstavlja povećanje poduzeća i to kroz nekoliko faza:

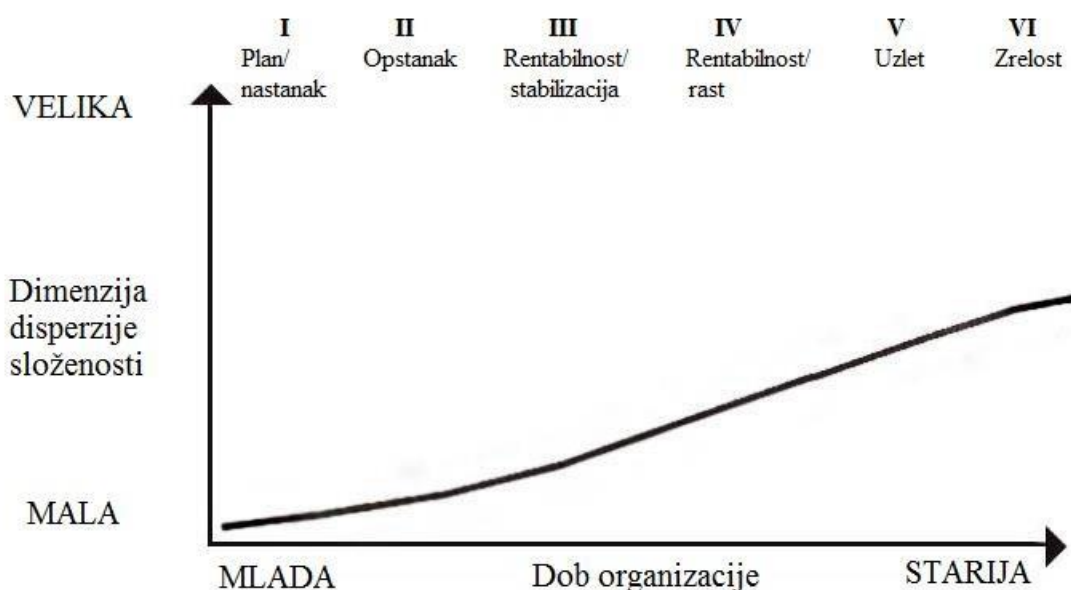
1. Rast pomoću kreativnosti – organizaciju karakterizira neformalna i labava struktura, a kreativnost osnivača pomaže da se prebrode određeni problemi do kojih je došlo procesom organiziranja. U toj fazi raste broj zaposlenih, a s time i problemi.
2. Rast usmjeravanjem - uvodi se formalizacija, formiraju specijalizirani odjeli te se u toj fazi zbog traženja veće kontrole i ovlaštenja javlja kriza autonomije.
3. Rast pomoću delegiranja – navedena kriza autonomije rješava se delegiranjem kompetencija u odlučivanju, a visoko rukovodstvo se tada usredotočuje na dugoročno strateško planiranje. U toj fazi dolazi do krize kontrole jer rukovoditelji planiraju razvoj svojih odjela u različitim smjerovima.
4. Rast pomoću koordinacije – u toj fazi se povećava koordinacija no dolazi do birokratizirane organizacije jer se previše vremena troši na koordinaciju umjesto na povećanje proizvodnosti.
5. Neprestani rast pomoću suradnje – pojednostavljuje se sustav i oslanja se na samokontrolu i društvene norme.

Iz objašnjena navedenih faza može se zaključiti da je uspješno provođenje promjena ključno za prevladavanje određenih problema te prelazak u sljedeću fazu rasta



odnosno životnog ciklusa organizacije (Žugaj i sur., 2004., str. 158-163).

**Životni vijek organizacije** koji se sastoji od nekoliko faza koje se prema različitim autorima razlikuju pa tako Lippit i Smith (Quinn i Cameron, 1983., prema Žugaj i sur., 2004., str. 163) spominju fazu rađanja, mladosti i zrelosti, Quinn i sur. (Daft, 1992., prema Žugaj i sur., 2004., str. 164) poduzetničku fazu, fazu rasta/kolektivnog duha, fazu formalizacije/diferencijacije i fazu elaboracije, a najkorišteniju podjelu faza dao je M. R. (1997., prema Žugaj i sur., 2004., str. 167) čiji se prikaz može vidjeti na sljedećoj slici.



**Slika 2:** Stupnjevi životnog vijeka organizacije

Izvor: Prema Žugaj i sur., 2004., str. 168

Slika 2 prikazuje šest faza odnosno stupnjeva kroz koje prolaze organizacije, a svaku fazu karakterizira različita dimenzija disperzije složenosti. Poznavanje ovih faza je bitno za menadžere kako bi se procijenile vještine i sredstva koja su potrebna za sadašnjost i budućnost organizacije, ali isto tako kako bi se izbjegle različite prepreke i krize (Žugaj i sur., 2004., str. 167-168). Objašnjenja navedenih faza slijede u nastavku.

Prvi stupanj: **Plan/nastanak** - u ovoj fazi organizacija zapravo još ni ne postoji, jednostavna je, vlasnik obavlja sve, strategija je također jednostavna, sustavi i formalno planiranje su minimalni, a pitanja vezana uz zadovoljavanje zahtjeva potrošača još nisu riješena.

Drugi stupanj: **Opstanak** – u ovoj fazi je bitan odnos dohodaka i troškova, a teži se poslovanju na „pozitivnoj nuli“. Kao i kod prethodne faze organizacija je jednostavna, ima ograničen broj zaposlenika, a krupne odluke donosi samo vlasnik.

Treći stupanj: **Rentabilnost/stabilizacija** – ovu fazu karakterizira da je organizacija postigla ekonomsko zdravlje, dovoljne dimenzije i tržišni prodor proizvoda čime si je osigurala gospodarski razvoj i profit. Ako joj promjene okoline ne unište tržišnu nišu ili nesposobna uprava konkurentnost, organizacija u ovoj fazi može ostati beskonačno.

Četvrti stupanj: **Rentabilnost/rast** – u ovoj fazi vlasnik učvršćuje organizaciju i prikuplja novac za rast, a cilj organizacije postaje djelotvornost. Iz ove faze organizacija, ako je uspješna može prijeći u sljedeću fazu, a ukoliko je neuspješna vraća se u prethodnu.

Peti stupanj: **Uzlet** – ova faza je najvažnija te se u njoj javljaju brojni problemi poput: ostvarenja brzog rasta i financiranja rasta, problemi ovlaštenja, upravljanja novcem i kontrole troškova, a javlja se i pitanje preuzimanja odgovornosti sve složenijeg poduzeća i njegovog financiranja.

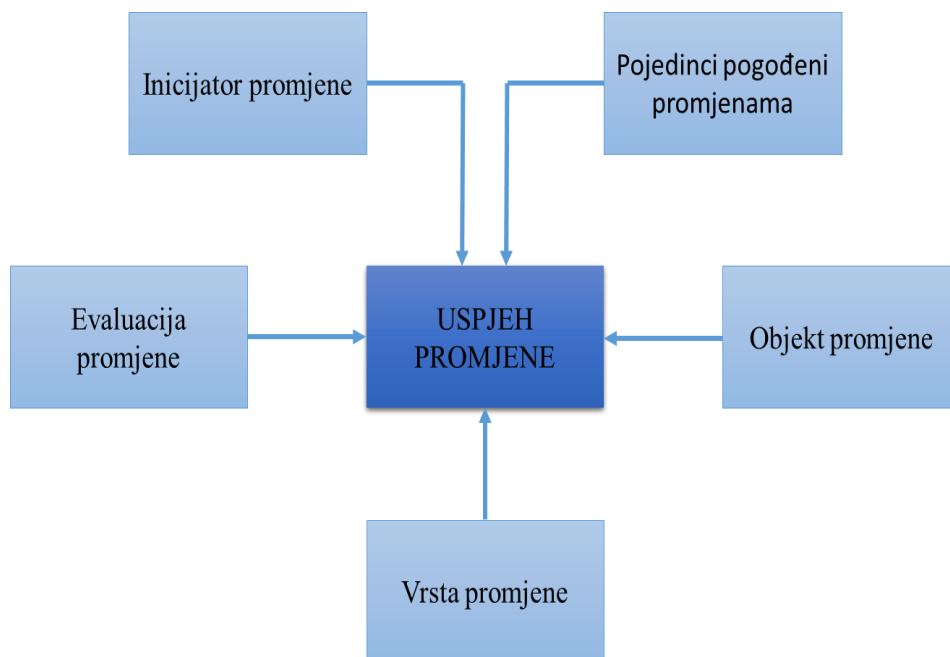
Šesti stupanj: **Zrelost** – u ovoj fazi organizacija ima prednosti dimenzija, financijske resurse i upravljački talent, menadžment je decentraliziran, ekipiran i iskusan, vlasnik i organizacija su odvojeni, a javljaju se brige oko konsolidacije i kontrole financijske dobiti. Kako bi organizacija postala golema snaga na tržištu, potrebno je da uspije zadržati poduzetnički duh jer će u protivnom ući u sedmu fazu odnosno fazu okoštavanja (Žugaj i sur., 2004., str. 167-168).

## 4. UPRAVLJANJE ORGANIZACISJKIM PROMJENAMA

Sukladno svemu što je dosad navedeno, vidljivo je da ima mnogo vrsta organizacijskih promjena, ali isto tako i njihovih uzroka. Kako bi se organizacijske promjene mogle uspješno implementirati u organizaciju njima je potrebno na određeni način upravljati. Iz tog razloga će se u nastavku objasniti sam proces organizacijskih promjena odnosno o čemu ovisi uspjeh same promjene, o čemu menadžeri moraju voditi brigu kada implementiraju određenu promjenu i koje bi korake trebali poduzeti.

### 4.1. Čimbenici uspješnosti organizacijskih promjena

Prilikom samog razmatranja i provedbe organizacijskih promjena menadžeri bi trebali voditi brigu o nekoliko faktora uspješnosti koji su prikazani na sljedećoj slici.



**Slika 3:** Faktori uspješnosti organizacijske promjene

Izvor: Prema Certo i Certo, 2012., str. 322

Slika 3 prikazuje pet faktora koji zajedno utječu na uspjeh organizacijske promjene, stoga će se navedeni faktori u nastavku objasniti kako bi se vidjelo kakva je važnost pojedinog faktora.

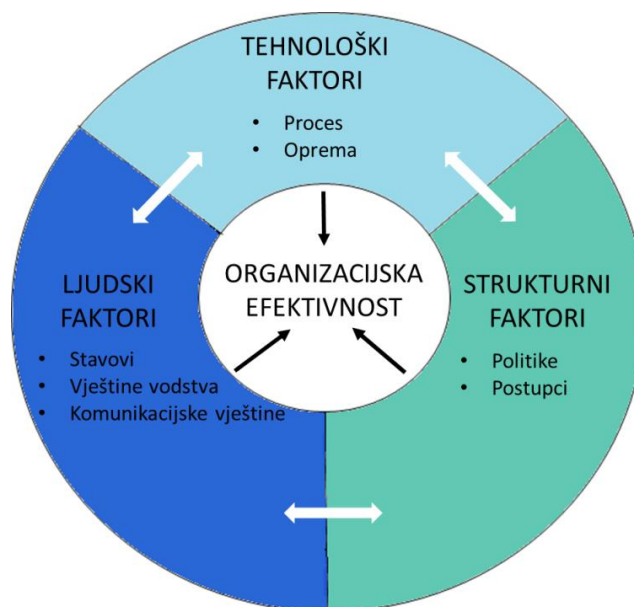
**Inicijator promjene** ili agent promjene je osoba ili grupa koja ima vještine i određenu moć da stimulira, koordinira i olakša trud oko provedbe promjene odnosno to je osoba ili grupa koja poduzima zadatak pokretanja i upravljanja organizacijskih promjena. Agent promjene može biti unutarnji (menadžer, zaposlenik) ili vanjski (konzultant) te u novije vrijeme sve više organizacija angažira vanjske agente jer oni nisu sputani organizacijskom kulturom, politikom ili tradicijom i zbog toga mogu unijeti novu perspektivu u samu organizaciju. Iako vanjski agenti mogu unijeti neku novu perspektivu, često nisu dovoljno upoznati s organizacijom pa rade zajedno s unutarnjim koordinatorom, a neke veće organizacije imaju i vlastite specijaliste za provođenje promjena. Neke od najvažnijih zadaća agenta su: konzalting, obrazovanje zaposlenih te istraživanje kako bi se uspješno riješili i budući problemi. Postoji nekoliko tipova inicijatora promjene, a svaki od njih se razlikuje po određenim karakteristikama i metodi provođenja promjene. Spomenuti tipovi su:

- Agent koji mijenja sustav izvana određenim radikalnim metodama.
- Agent koji je usmjeren na ljude, njihovu motivaciju, moral i kvalitetu obavljenog posla.
- Agent koji je usmjeren na promjenu organizacijske strukture ili tehnologije kako bi se poboljšala efikasnost.
- Agent koji je usmjeren na interne procese kao što su međugrupni odnosi, komunikacija i donošenje odluka (Lunenburg, 2010., str. 1-3).

Iako agenti imaju mnoge obaveze, oni također kako bi bili uspješni moraju imati i određene vještine odnosno moraju procijeniti kako će se provesti promjena, moraju imati vještinu rješavanja promjenom povezanog problema, na odgovarajući način utjecati na ljude i moraju imati sposobnost da utvrde koliku količinu promjena zaposlenici mogu podnijeti (Certo i Certo, 2012., str. 322)

**Pojedinci pogođeni promjenama** su zaposlenici koji se zajedno sa organizacijom moraju prilagođavati određenoj promjeni. Navedena prilagodba ponekad nije lagana iz razloga što zaposlenici vrlo često pružaju otpor prema promjeni, stoga tim otporom menadžment treba upravljati (Cingula i sur., 2016., str. 418). Način na koji menadžment može upravljati otporom, ali i stresom kojeg pojedinci doživljavaju će biti objašnjen u pod poglavlju 4.4.

**Objekt promjene i vrsta promjene** se mogu promatrati u donekle jednakom kontekstu jer se oba faktora odnose na strukturu, tehnologiju i ljude. Spomenuti čimbenici su u organizaciji ključni za organizacijsku učinkovitost što je i prikazano na slici 4.



**Slika 4:** Organizacijska učinkovitost

Izvor: Prema Certo i Certo, 2012., str. 323

Na slici 4 je prikazano da u tehnološke faktore spadaju različiti procesi i oprema, u strukturne politika i postupci, a u ljudske faktore spadaju njihovi stavovi, vještine vodstva, komunikacijske vještine i slično. Također, vidljivo je da navedena tri faktora nisu neovisna odnosno svaki djeluje na svakoga, a zajedno djeluju na ukupnu organizacijsku učinkovitost odnosno učinkovitost. Kako bi organizacijska učinkovitost bila što veća, prilikom provođenja promjene treba se odrediti što će biti primarni objekt promjene tj. da li će to biti ljudi, tehnologija ili struktura, a nakon toga se određuje vrsta promjene tj. da li se radi o promjeni ljudi, promjeni tehnologije ili promjeni strukture. Navedene vrste promjena su objašnjenje u pod poglavlju 3.2.

**Evaluacije promjene** iako je zadnji faktor odnosno faza u provođenju promjena, inicijator promjene bi, već i prije početka uvođenja promjene morao znati procijeniti što određena promjena glede koristi i troškova donosi u organizaciju kako bi se vidjelo da li je promjena uopće potrebna odnosno isplativa. Prilikom same evaluacije trebale bi se koristiti informacije koje objektiviziraju simptome koji upućuju na

potrebu za provođenjem promjena. Navedeni simptomi su npr. usmjerenost zaposlenika na prošlost i veća privrženost ciljevima odjela nego ciljevima organizacije (Sikavica, 2011., str. 692). Navedeni simptomi također upućuju na potrebu za uvođenje nove promjene, a ona je prema Williamsu (1969., prema Certo i Certo, 2012., str. 328) opravdana ako se njome dodatno poboljšava zadovoljenje nečije ekonomske potrebe, povećava profitabilnost, promoviraju humani uvjeti rada i ako doprinosi zadovoljstvu pojedinca i društvenom blagostanju. Ova faza se provodi ne samo kako bi se usporedilo željeno sa ostvarenim, već i zbog stjecanja određenih znanja koja se mogu upotrijebiti u budućim procesima organizacijskih promjena (Cingula i sur., 2016., str. 418).

#### **4.2. Prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje**

Promjena je, prema navođenju Nadlera (1988., prema Sikavica, 2011., str. 677), prijelaz iz sadašnjeg stanja organizacije u neko buduće, željeno stanje. Pod pojmom sadašnjeg stanja misli se na funkcioniranje organizacije prije samog provođenja promjena, a buduće stanje se odnosi na željeni način funkcioniranja organizacije nakon uvođenja promjena (Sikavica, 2011., str. 677). Prije nego što se pokrene bilo kakva promjena menadžment mora imati točnu sliku o sadašnjem stanju organizacije kako bi se znalo zašto se organizacija mijenja i što nije u redu sa sadašnjim stanjem. Nakon što je dijagnosticirano sadašnje stanje planira se budućnost odnosno kako promijeniti određene elemente da se postigne željeno stanje, no pri tome treba voditi brigu da su već spomenuti elementi u prethodnom pod poglavlju međusobno povezani i da ih je potrebno razmatrati zajednički, a ne kao individualne komponente. Nakon donesene odluke o provođenju promjene menadžeri trebaju stvoriti jasnu sliku željenog stanja kako bi znali točno što se želi odnosno što će se postići tom promjenom (Potts i Lamarsh, 2005., str. 39-45).

Između sadašnjeg i budućeg stanja nalazi se prijelazno stanje koje se još naziva i delta stanje. Na delta stanje ljudi različito reaguju, stoga neki mogu biti sretni zbog promjena, a neki ih mogu doživjeti stresnim i zbunjujućim, stoga navedeno stanje treba pretvoriti u pozitivno iskustvo za sve one koji su zahvaćeni promjenom (Potts i Lamarsh, 2005., str. 52). Delta stanje se odnosi na psihološku reorijentaciju ljudi

koju onu moraju napraviti kako bi promjena bila uspješna. Navedena tranzicija se događa sporije nego sama promjena, a sastoji se od tri procesa:

1. Napuštanje starog načina poslovanja.
2. Ulaženje u neutralnu zonu koja je po prirodi neugodna za same zaposlenike.
3. Kretanje prema naprijed i ponašanje na novi način (Bridges i Mitchell, 2000., str. 1).

Kako bi ljudi mogli što lakše savladati prijelaz, menadžeri moraju poduzeti neke korake kao što su:

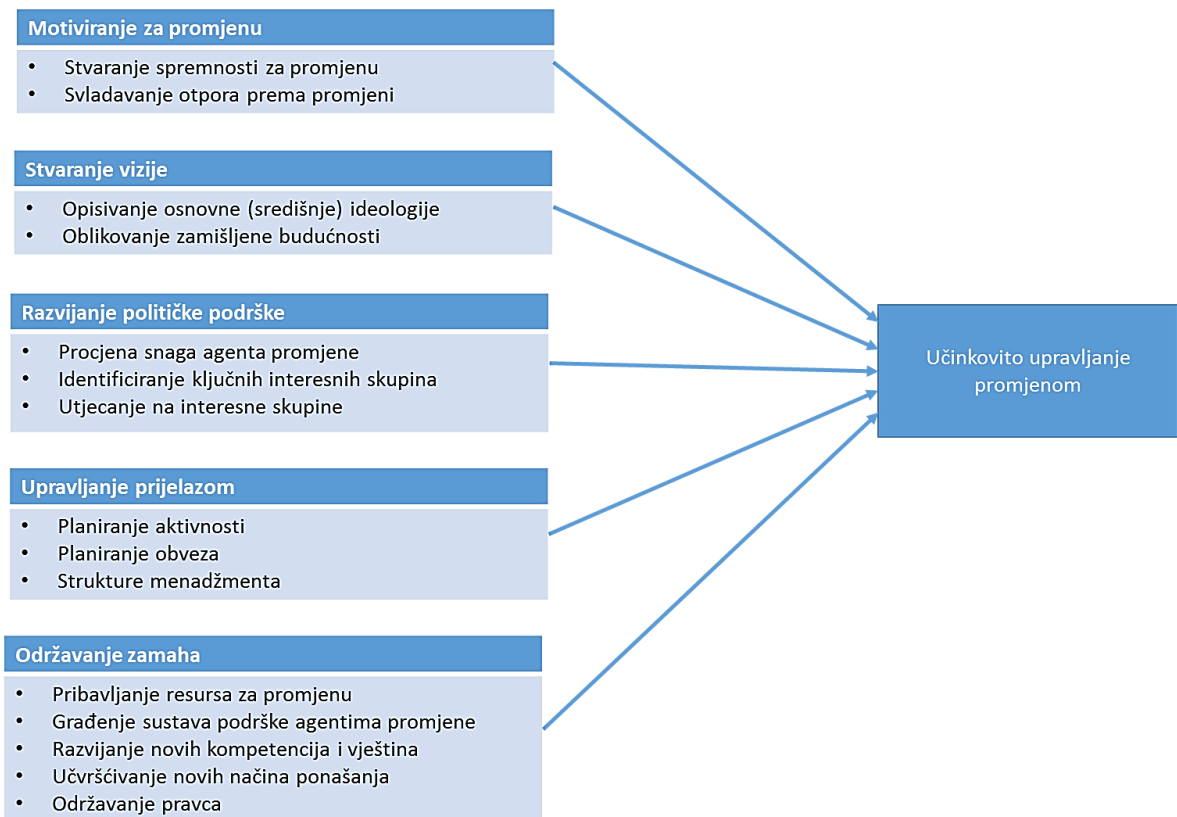
- Opisati promjenu na najbolji mogući način i objasniti zašto se ona mora dogoditi.
- Pobriniti se da su detalji oko provođenja promjene pažljivo isplanirani odnosno da je svatko zadužen za određeni detalj, da su utvrđeni rokovi i da je uspostavljena komunikacija oko samog objašnjenja promjene.
- Shvatiti što promjena znači za nečiju radnu karijeru i čega se ljudi, ali i on sam mora odreći.
- Pobriniti se da su poduzeti određeni koraci kako bi ljudi na najbolji mogući način mogli napustiti prošlost odnosno stari način poslovanja.
- Pomoći ljudima da izađu iz neutralne zone ne samo davanjem informacija, već i komunikacijom koja naglašava povezanost i zabrinutost za njih.
- Stvoriti privremeno rješenje za probleme i nesigurnost koja se javlja u neutralnoj zoni.
- Pomoći ljudima da krenu prema naprijed objašnjavanjem novih stavova i ponašanja koje je potrebno da promjena uspije, kao i nagrađivanje tih stavova i ponašanja (Bridges i Mitchell, 2000., str. 8-9).

Upravljanje prijelazom nije lagan proces te o njemu ovisi da li će promjena biti uspješna, stoga Nadler (1988., prema Sikavica, 2011., str. 679) navodi nekoliko pokazatelja da je promjena uspješno provedena:

- Organizacija je pomaknuta uz sadašnjeg u buduće, željeno stanje.
- Funkcioniranje organizacije u budućem stanju je ispunilo očekivanja.
- Prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje je provedeno bez važnijih posljedica za organizaciju i bez pretjerane štete za pojedince.

### 4.3. Postupak i modeli provođenja promjena

Prilikom samog procesa provođenja promjena potrebno je poduzeti određene korake koji jamče i uspješnost tih promjena. Neki od koraka su već spomenuti, a prema Cummingsu i Worleyu (2005., prema Sikavica, 2011., str. 706) kako bi promjena bila uspješna potrebno je provesti aktivnosti koje su prikazane na sljedećoj slici.



**Slika 5:** Aktivnosti učinkovitog upravljanja promjenom

Izvor: Cummings i Worley (2005., prema Sikavica, 2011., str. 707)

Slika 5 prikazuje neke ključne aktivnosti koje se moraju provesti kako bi se učinkovito moglo upravljati promjenom. Navedene aktivnosti ne jamče da će promjena biti uspješna jer svaka promjena sa sobom nosi i određenu dozu nesigurnosti i rizika. Kako bi se uspješno upravljalo promjenama menadžeri moraju imati određene točke sigurnosti u svojem životu, a po Scheinu (1989., prema Sikavica, 2011., str. 706) te točke su: menadžerske sposobnosti, tehničke sposobnosti, sigurnost, kreativnost i neovisnost. Također, pri svakom provođenju promjena dolazi do otpora od strane zaposlenika, stoga menadžerski napori moraju



biti usmjereni na svladavanje toga otpora, a u novije vrijeme treba se uz to i stvarati vizija budućega stanja organizacije kako bi promjena bila s uspjehom provedena (Sikavica, 2011., str. 706-708).

Kao što je i utvrđeno, proces upravljanja promjenama je vrlo složen, stoga su brojni autori definirali različite faze odnosno modele putem kojih se organizacijske promjene mogu s uspjehom provesti. Navedeni modeli i popis njihovih faza prikazani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 2:** *Modeli provođenja organizacijskih promjena*

Lewinov model (1951.)	Weickov i Quinnov model (1999.)
1. odmrzavanje	1. odmrzavanje
2. prijelaz	2. povratak u ravnotežu i reinterpetacija
3. zamrzavanje	3. zamrzavanje
Ulrichov model (1988.)	Kotterov model (1996.)
1. vođenje promjene	1. uspostavljanje osjećaja „hitnosti“
2. stvaranje zajedničke potrebe	2. formiranje vodeće koalicije
3. oblikovanje vizije	3. stvaranje vizije
4. mobiliziranje predanosti za promjenu	4. komuniciranje vizije
5. promjena sustava i struktura	5. osnaživanje drugih za akciju
6. praćenje napretka	6. planiranje postizanja kratkoročnih pobjeda
7. institucionalizacija promjene koja traje	7. konsolidacija
	8. potvrda i validacija

Izvor: Jabri (2012., prema Cingula i sur., 2016., str. 415)

Tablica 2 prikazuje najpoznatije modele za provedbu organizacijskih promjena te je vidljivo da je Weickov i Quinnov model sličan Lewinovom modelu, osim što fazu prijelaza naziva povratkom u ravnotežu i reinterpetaciju. Kotterov i Ulrichov model su također slični osim što Kotterov model posebno naglašava prvu fazu odnosno fazu stvaranja osjećaja hitnosti (Cingula i sur., 2016., str. 415-416). Kako bi se vidjelo koja je važnost navedenih modela u nastavku će se objasniti Lewinov model i Kotterov model, a spomenut će se i još jedan model koji se također često koristi u procesu provođenja promjena.

**Lewinov model** kao što je prethodno prikazano sastoji se od tri koraka: odmrzavanje, prijelaz odnosno kretanje i ponovno zamrzavanje. Odmrzavanje je korak kojeg karakterizira destabilizacija ekvilibrija kako bi se staro ponašanje moglo odbaciti, a novo uspješno adaptiralo. Kako bi se to uspješno napravilo potrebno je prepoznati da je potreba psihološko-dinamički proces, ukinuti valjanost statusa quo, uvesti krivnju ili prepoznati nervozu i kreirati psihološku sigurnost (Alfirević i sur., 2014., str. 66). Status quo se smatra stanjem ravnoteže, a kako bi se svladali određeni pritisci individualnog otpora i grupnog konformiranja to stanje je potrebno odmrznuti na jedan od tri načina:

1. Pojačavanje sila potiska koje odmiču ponašanje od statusa quo.
2. Smanjiti sile zadržavanja koje sprječavaju pomak iz postojeće ravnoteže.
3. Kombiniranjem prethodnih dviju metoda (Robbins i Judge, 2009., str. 651-652).

Za održavanje ravnoteže bitno je za spomenuti da se ona održava snagama vođenja (nove upute, politika, edukacije) i snagama otpora (strah, gubitak beneficija ili moći, neizvjesni efekti promjene i sl.) te kada se otklone snage otpora tada se stanje pomiče na novi stupanj ravnoteže (Perkov i Radenković, 2008., str. 16).

Drugi korak u Lewinovom modelu je kretanje odnosno proces promjene koja transformira organizaciju od statusa quo do poželjnog krajnjeg stanja (Robbins i Judge, 2009., str. 651). Ova faza također podrazumijeva procese tijekom kojih dolazi do konflikata i usuglašavanja između nositelja promjena i predvodnika otpora (Perkov i Radenković, 2008., str. 16).

Treći korak odnosno ponovno zamrzavanje se odnosi na stabilizaciju grupe u novom ekvilibriju kako bi se uskladilo novo ponašanje s okolinom, a često zahtijeva promjene u kulturi, normama, politici i praksi (Alfirević i sur., 2014., str. 66).

U svakoj fazi Lewinovog modela potrebno je poduzeti određene korake, stoga prema Spector (2012., str. 30):

- U fazi odmrzavanja je potrebno kreirati nezadovoljstvo statusom quo, koristiti benchmark postupke i dijagnosticirati unutarnje barijere u svrhu poboljšanja učinka.
- U fazi kretanja je potrebno redizajnirati organizacijske uloge, odgovornosti i veze, provesti trening novih vještina koje su potrebne u organizaciji i poticati

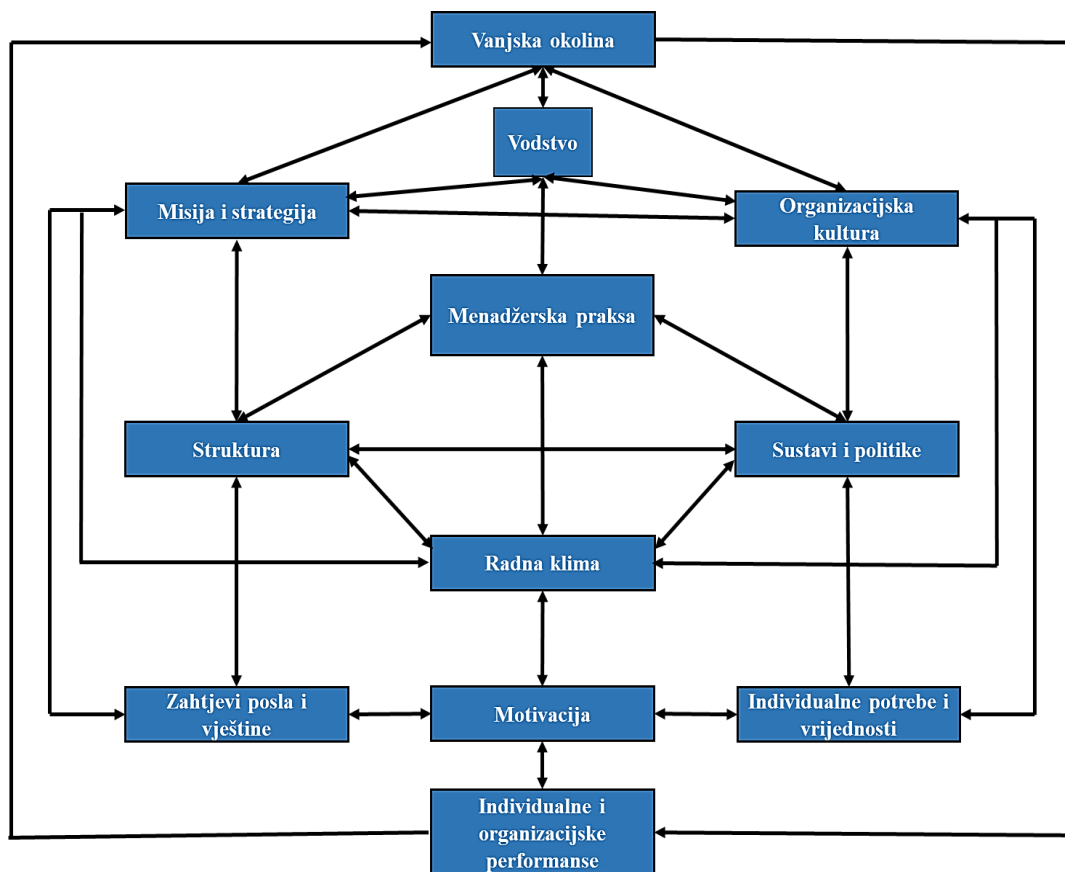
pristaše promjena, a onemogućiti pružanje otpora.

- U fazi ponovnog zamrzavanja treba uskladiti sustav nagrađivanja, provesti reinženjering kontrolnih sustava i sustava za praćenje te kreirati novu organizacijsku strukturu.

**Kotterov model** je također jedan od poznatih modela za provođenje promjena, a predstavlja nadogradnju na Lewinov model. Pošto se navedeni model gradi na Lewinovom modelu, određeni koraci Kotterovog modela korespondiraju sa fazama Lewinovog modela. Sukladno tome prva četiri koraka u modelu su nadogradnja faze odmrzavanja, koraci od pet do sedam nadogradnja faze kretanja, a posljednji korak se veže uz fazu ponovnog zamrzavanja. Kada je razvijao model Kotter je prvo sastavio popis čestih propusta koje menadžeri čine kada pokreću promjene, a ti propusti se rješavaju pomoću osam uzastopnih koraka. Navedeni koraci su:

1. Uspostavljanje osjećaja hitnosti kreiranjem jakog razloga zašto je promjena nužna.
2. Stvaranje koalicije koje je dovoljno jaka da provodi promjenu.
3. Stvaranje nove vizije koja će usmjeravati promjenu i strategije za ostvarivanje te vizije.
4. Komunikacija stvorene vizije diljem organizacije.
5. Ovlaštenje drugih da djeluju prema toj viziji tako da se uklone prepreke promjenama, potakne preuzimanje rizika i kreativno rješavanje problema.
6. Planiranje, stvaranje i nagrađivanje kratkoročnih „pobjeda“ koje pomiču organizaciju prema novoj viziji.
7. Učvršćivanje poboljšanja, preispitivanje promjena i prilagođavanje u novim programima.
8. Učvršćivanje promjena tako da se pokaže odnos između novih ponašanja i uspjeha organizacije (Robbins i Judge, 2009., str. 653).

**Burke-Litwinov** model je model koji se također koristi za provođenje promjena odnosno koristi se kao svojevrsan vodič za identifikaciju i povezivanje faktora koji su ključni za uspješno provođenje promjena. Model se sastoji od 12 faktora, a njihov prikaz i međusobna povezanost može se vidjeti na sljedećoj slici.



**Slika 6:** Burke-Litwinov model organizacijskih promjena

Izvor: Burke i Litwin (1992., prema Fabac, 2017., str. 43)

Slika 6 prikazuje međusobnu povezanost svih faktora, ali ih i rangira po važnosti pa se najvažniji faktori nalaze na vrhu, dok su oni niži faktori manje važni. U modelu petlja započinje vanjskim okruženjem koje kreira potrebu za promjenom te se nakon toga model dijeli na dvije vrste faktora: transformacijske i transakcijske faktore. Transformacijski faktori su faktori koji su ključni za organizacijsku uspješnost, a u njih spadaju:

1. Misija i strategija – što ljudi misle da je svrha organizacije.
2. Vodstvo – radnje, filozofije i vrijednosti menadžera.
3. Organizacijska kultura – norme ponašanja i vrijednosti koje su prihvaćene i očekivane u organizaciji.

Transakcijski faktori su faktori koje je lakše promijeniti i imaju slabiji utjecaj na organizacijsku uspješnost od transformacijskih faktora. Oni su također važni, ali njihova promjena mora biti podržana od strane transformacijskih faktora kako promjena ne bi bila privremena. U ove faktore spadaju:

1. Struktura – način kako je organizacija postavljena u segmentu uloga i funkcija, komunikacije, autoriteta i donošenja odluka.
2. Sustavi i politike – procesi i procedure koji služe da podrže različite operacije.
3. Menadžerska praksa – kako menadžeri provode strategiju.
4. Radna klima – prevladavajući stav i moral zaposlenika.
5. Zahtjevi posla i vještine – stupanj poklapanja vještina potrebnih za posao i vještina ljudi koji rade taj posao.
6. Individualne potrebe i vrijednosti – stupanj do kojeg organizacijski procesi i sustavi zadovoljavaju potrebe zaposlenika i čine ih zadovoljnim.
7. Motivacija - unutarnji i vanjski faktori koji motiviraju ljude.

Rezultat modela je efekt promjene koji ona ima na organizacijsku uspješnost odnosno efektivnost. Taj rezultat također ima utjecaj na vanjsko okruženje, stoga ako se promijeni izlaz promijenit će se i ulaz, a time i ostali faktori u modelu (Mind Tools Club).

Navedeni model se koristi pomoću tri koraka:

1. Definiranje od kuda dolazi promjena.
2. Procjenjivanje sadašnjeg stanja organizacije.
3. Definiranje faktora koji će se mijenjati i što se zatim mora mijenjati u povezanim elementima (Mind Tools Club).

#### **4.4. Posljedice organizacijskih promjena**

Prilikom implementacije određene promjene u organizaciju cilj organizacije je naravno da ta promjena bude uspješna i da organizacija doživi povećanje efektivnosti. Iako je to željena posljedica uvođenja promjena, postoje i posljedice odnosno problemi koji se javljaju prilikom same implementacije promjene, a to su otpor od strane zaposlenika i stres.

Otpor prema promjeni obuhvaća ponašanja zaposlenika čija je namjera da uspore ili prekinu određenu organizacijsku promjenu (Hughes, 2006., prema Masunda, 2015., str. 23). Otpor se može smatrati kao prirodna reakcija ljudi jer se većina ljudi boji

promjena i nove nepoznate situacije koju će ta promjena donijeti (Sikavica, 2011., str. 708). Navedeni otpor zaposlenici imaju običaj izražavati na različite načine pa tako postoje i neke vrste otpora odnosno otvoren, implicitan, trenutani i odgođeni otpor. Otvoreni i trenutani otpor karakterizira reakciju ljudi koja je posve otvorena odnosno odmah pri spomenutoj promjeni zaposlenici otvoreno iznose svoje negativne stavove prema toj promjeni. Implicitni i odgođeni otpor karakterizira suptilnije reakcije ljudi kao npr. smanjena motivacija, veći apsentizam odnosno izostajanje s posla, više pogrešaka i slično (Robbins i Judge, 2009., str. 647).

Izvori otpora se prema Robbins i Judge (2009., str. 648) mogu podijeliti u dvije kategorije odnosno u individualne i organizacijske izvore.

Individualni izvori otpora su:

- Navike – odnose se na određene „programirane“ odgovore, stoga takav način reagiranja postaje izvor otpora.
- Sigurnost – promjena ugrožava osjećaj sigurnosti.
- Ekonomski čimbenici – zaposlenici su zabrinuti da neće moći izvršavati nove zadatke jednako dobro kao prijašnje, pogotovo kada im plaća ovisi o proizvodnosti.
- Strah od nepoznatog – promjena izaziva dvoznačnost i neizvjesnost.
- Selektivno procesiranje informacija – kako bi sačuvali svoje percepcije i svijet koji su stvorili, ljudi selektivno procesiraju informacije odnosno ignoriraju ono što ne žele čuti.

Organizacijski izvori otpora su:

- Strukturalna inercija – u organizaciji postoje određeni mehanizmi koji uspostavljaju stabilnost, a prilikom uvođenja promjena strukturalna inercija djeluje kao protuteža da se održi stabilnost.
- Ograničeni opseg promjena – u organizaciji nije moguće promijeniti jedan sustav bez utjecanja na neke druge, stoga će veći sustav poništiti promjene ograničenog opsega.
- Grupna inercija – odnosi se na grupne norme zaposlenika.
- Prijetnje ekspertizi – promjene mogu ugroziti ekspertizu specijaliziranih grupa.

- Prijetnja uspostavljenim odnosima moći – raspodjela autoriteta može ugroziti dugo etablirane odnose moći u organizaciji.
- Prijetnja uspostavljenoj raspodjeli resursa – grupe koje kontroliraju velike količine resursa mogu shvatiti promjene kao svojevrsnu prijetnju.

U procesu organizacijskih promjena kao što je i prije spomenuto, menadžeri moraju poduzeti određene korake kako bi ljudi što lakše savladali prijelaz u buduće stanje. Sukladno tome Robbins i Coulter (2005., prema Sikavica, 2011., str. 712-713) navode neke strategije pomoću kojih se otpor može smanjiti. Strategije su:

- Obrazovanje i komuniciranje – uključuje raspravu i komuniciranje sa zaposlenicima te im to pomaže da razumiju promjenu i izgrade povjerenje.
- Sudjelovanje – zaposlenicima koji pružaju otpor omogućuje da sudjeluju u odlučivanju o promjeni.
- Pomaganje i podrška – odnosi se na savjetovanje i podučavanje zaposlenika.
- Pregovaranje – važno je kada otpor dolazi iz moćnih izvora.
- Manipulacija i kooptiranje – prikriveni pokušaji utjecaja iskrivljavanjem činjenica, stvaranjem lažnih informacija i slično.
- Prisila – odnosi se na izvorne prijetnje i sile, a koristi se kada dotadašnji načini ne daju rezultate.

Osim navedenih strategija Robbins i Judge (2009., str. 659) navode i strategiju selekcije ljudi koji će prihvatiti promjenu odnosno onih ljudi koji su otvoreni iskustvu, imaju pozitivan stav prema promjenama, spremni su riziku i fleksibilni u svom ponašanju.

Uz otpor od strane zaposlenika još jedna neizbježna posljedica svake organizacijske promjene je stres. Razina stresa ovisi o vrsti promjene koja se provodi i posljedicama koje ona ima na zaposlenike, stoga će svaki zaposlenik imati drugačiju razinu stresa. Menadžeri trebaju prepoznati stres i na određeni način upravljati njime jer može ukloniti sve pozitivno što je promjena trebala donijeti (Sikavica, 2011., str. 714).

Stres u organizacijskom kontekstu se može definirati kao „niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i ponašajnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama“ (Sauter i Murphy,

1999., prema Poredoš i Kovač, 2005., str. 3). Iako se u definiciji spominje štetnost, to ne mora biti tako, jer svaka neravnoteža odnosno promjena može dovesti do novih spoznaja i iskustva, a time i do rasta i razvoja samog pojedinca (Miljković Krečar i Kolega, 2013., str. 232).

Ako se govori o stresu u općenitom smislu tada se mogu razlikovati šest kategorija izvora odnosno stresora koji izazivaju stres. Prema Miljković Krečar i Kolega (2013., str. 233) ti stresori su:

1. Vanjski: okolina (druge osobe, buka, vrućina, rokovi...)
2. Unutarnji:
  - a. tijelo (starenje, bolest, poteškoće sa spavanjem...)
  - b. misli (tjeskobe, strahovi, konflikti...)
3. Stresori s obzirom na kvalitetu:
  - a. pozitivni (vjenčanje, novo radno mjesto...)
  - b. negativni (smrt, razvod, otkaz...)
4. Stresori prema intenzitetu:
  - a. univerzalno jaki (rat, vremenske katastrofe...)
  - b. osobno jaki (bolest, nesreće, otkaz...)
  - c. svakodnevne trzavice (promet, rokovi, svađe...)
5. Stresori prema trajanju:
  - a. akutni (rokovi, ispiti, svađa...)
  - b. kronični (kronična bolest, loš odnos...)
6. Stresori prema posljedicama:
  - a. psihički (psihičke traume)
  - b. fizički (fizičke povrede ili ozljede, socijalni narušen ugled pojedinca ili odnosi s okolinom).

Osim navedenih stresora, u organizacijskom kontekstu se spominju još neki stresori, a o kojima također treba voditi brigu. Navedeni stresori su:

1. Neprikladna radna okolina – buka, loše osvjetljenje, nedostatak privatnosti...
2. Neodgovarajući opis posla – loša koordinacija, nedovoljno treninga i informacija, nerealni rokovi...
3. Neadekvatan stil vođenja – nedosljedni, nekompetentni menadžment,



neprimjerene komunikacijske vještine.

4. Loši odnosi – pomanjkanje povratne informacije, mobbing, kompeticija.
5. Nesigurna budućnost – nesigurnost posla, nizak status posla, smanjene mogućnosti za napredovanje i slično (Buhanan i Huczynski, 1997., prema Miljković Krečar i Kolega, 2013., str. 238).

Menadžeri kako bi prepoznali stres i upravljali njime moraju prepoznati njegove simptome koje Schuler (prema Robbins i Judge, 2009., str. 671-672) dijeli u tri skupine:

1. Fiziološki simptomi - promjene u metabolizmu, povećanje otkucaja srca i disanja, povišenje krvnog tlaka, glavobolje, srčani udari i sl.
2. Psihološki simptomi – nezadovoljstvo, napetost, tjeskoba, razdražljivost, dosada, zavlčenje.
3. Bihevioralni simptomi – promjene u proizvodnosti, apsentizam, fluktuacija, promjene u prehranbenim navikama, ubrzani govor, nemirnost i sl.

Prilikom samog upravljanja stresom menadžeri nakon što razumiju stres moraju znati kakav je utjecaj toga stresa na učinak zaposlenih. Sukladno tome se spominju tri razine stresa odnosno nizak, optimalan i visok stres, a svaki od njih ima različiti učinak na radnu učinkovitost zaposlenika. Niska razina stresa rezultira dosadom, smanjenjem motivacije, apsentizmom i apatijom, visok stres rezultira nesanicom, razdražljivošću, većom količinom pogreški i neodlučnošću, a obje razine stresa rezultiraju tome da je zaposlenikov radni učinak slab. Ako je razina stresa optimalna, ona može pozitivno utjecati na radnu učinkovitost zaposlenika odnosno ta razina omogućava veliku motivaciju i energiju, oštro zapažanje i smirenost. Nakon što su menadžeri spoznali kakav je utjecaj stresa na radnu učinkovitost moraju otkriti gdje stres u organizaciji postoji i na kakvoj je on razini te na kraju moraju pomoći zaposlenicima da taj stres kontroliraju odnosno prebrode (Sikavica, 2011., str. 715-716).

Menadžment treba voditi brigu o tome da će stres biti smanjen tek kada se izmijene okolnosti koje ga uvjetuju odnosno kada se spriječi nastanak nepoželjnih stresora. Nepoželjni stresori se mogu spriječiti sljedećim strategijama:

- Stvaranjem organizacijske klime koju podržavaju pojedinci - zamjena

tradicionalne, klasične organizacije s fleksibilnim organizacijskim formama.

- Kreiranjem zanimljivih poslova – zamjena dosadnih rutinskih i repetitivnih poslova zanimljivijim poslovima koji motiviraju zaposlene.
- Stvaranjem programa u vezi s karijerom - omogućava zaposlenicima da spoznaju svoju budućnost tj. svoje mjesto nakon uvođenja organizacijske promjene (Sikavica, 2011., str. 718).

## 5. ISTRAŽIVANJE

Kako bi se sve navedeno u radu moglo potkrijepiti stvarnim stanjem u nastavku će se prikazati provedeno istraživanje. Istraživanje se sastoji od: ciljeva istraživanja, metodologije istraživanja te postavljenog anketnog upitnika. Na kraju su analizirani dobiveni rezultati i napravljena je diskusija rezultata.

### 5.1. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Da bi se saznalo koliko ljudi uopće znaju o pojmu „Organizacijske promjene“, što je to te na koje načine i u kojoj mjeri navedene promjene provode njihove organizacije napravljen je anketni upitnik. Anketni upitnik je napravljen pomoću Google obrazaca i podijeljen putem društvenih mreža. Istraživanje se provodilo tijekom rujna i listopada 2018. godine, a u njemu je sudjelovalo 296 ispitanika.

Ciljevi istraživanja bili su:

- Ispitati znanje ljudi o samim Organizacijskim promjenama.
- Da li organizacije uopće provode kakve promjene.
- Koliko ljudi na radnom mjestu doživljava stres, koji su uzroci te da li menadžment može utjecati na to.
- Koliko je važni pojedini način na koji menadžment može smanjiti otpor od strane zaposlenika.
- Koji faktori su bitni kako bi promjena bila uspješno implementirana.

Hipoteze ovog istraživanja su sljedeće:

<b>H1</b>	Zbog velikog broja visoko obrazovanih ljudi znanje o organizacijskim promjenama je veliko.
<b>H2</b>	Menadžeri imaju veliki utjecaj na razinu stresa u radnom okruženju
<b>H3</b>	Većina organizacija informira svoje zaposlenika o tome da će se provoditi neka promjena.

## **5.2. Metodologija istraživanja**

U svrhu istraživanja prikupljeni su primarni podaci i to pomoću anketnog upitnika koji je kreiran pomoću Google Obrazaca (eng. Google Forms) i podijeljen on-line. Anketa je bila anonimna te su prikupljeni podaci korišteni samo za analizu rezultata. Anketa je bila otvorena od 10. rujna 2018. do 24. listopada 2018., a u njoj je sudjelovalo 296 ispitanika, dok je prvotni ciljani uzorak bio najmanje 100 ispitanika.

Korišteni upitnik sastojao se od 19 pitanja. Pitanja su posložena tako da na prvih 15 pitanja odgovaraju svi, dok se već u petom pitanju radi podjela ovisno o tome da li je ispitanik zaposlen ili ne. Ako ispitanik nije zaposlen, nakon 15 pitanja predaje anketu, a ako je zaposlen odgovara još na četiri pitanja koja se tiču njegove organizacije.

## **5.3. Anketni upitnik**

Kao što je već i spomenuto, upitnik je sastavljen od 19 pitanja od kojih se na 14 pitanja odgovara jednim od ponuđenih odgovora, na dva pitanja višestrukim odabirom i na tri pitanja pomoću Likertove skale tako da ispitanik ocijeni važnost nečega ocjenom od 1 do 5.

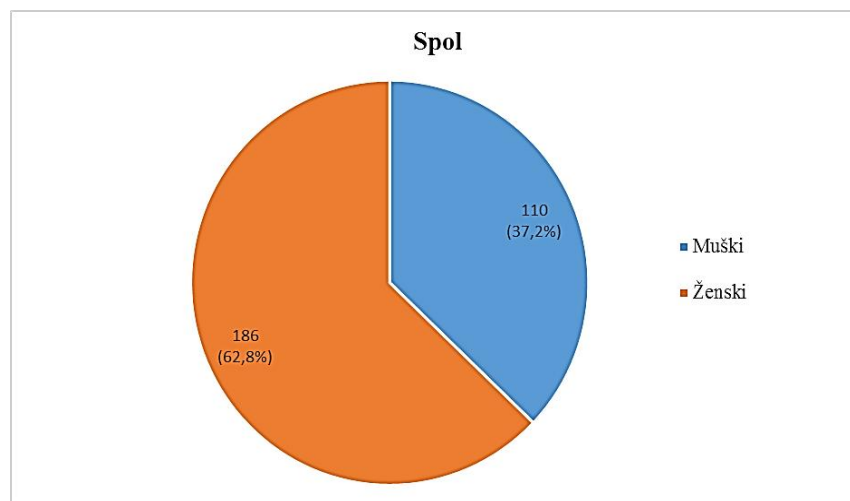
Upitnik je bio podijeljen u tri odjeljka: prvi dio (pet pitanja) se sastojao od pitanja o samim ispitanicima odnosno o njihovim demografskim obilježjima te su se na petom pitanju opredjeljivali u dvije skupine i to na temelju pitanja „Koliko zaposlenika ima Vaša organizacija?“. Drugi dio (10 pitanja) se odnosio na njihovo mišljenje i znanje oko teme rada te su na ta pitanja odgovarali svi ispitanici. Ako je ispitanik na peto pitanje odgovorio da nije zaposlen, imao je opciju da preda svoj odgovor, a ispitanici koji su zaposleni (uključujući i učenike i studente koji su zaposleni preko učeničkih i studentskih servisa) odabrali su broj zaposlenika njihove organizacije i trebali su odgovoriti na još četiri pitanja koja su bila vezana uz njihove organizacije.

## 5.4. Analiza dobivenih rezultata anketnog upitnika

### Prvi dio anketnog upitnika – uzorak ispitanik

Prvi dio ankete sastoji se od ukupno pet pitanja kojima se dobivaju osnovne informacije o ispitanicima, a broj odgovora na svako pitanje iznosi 296 što je ukupan broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

#### Pitanje 1.: *Spol?*

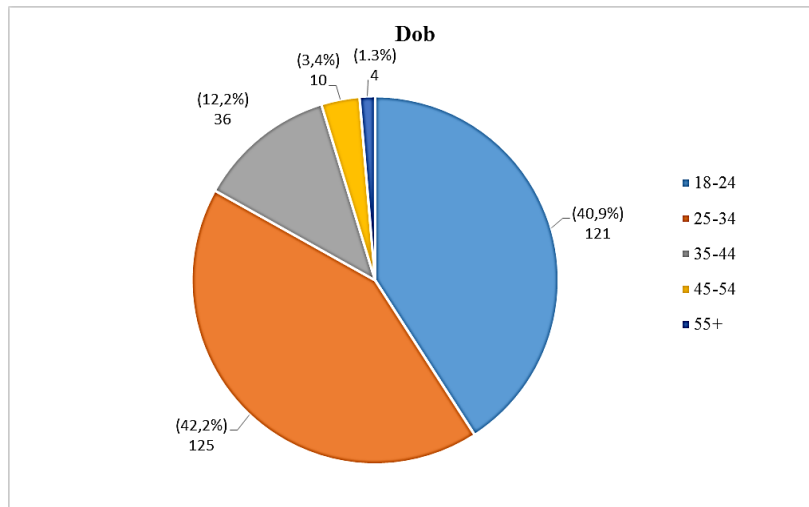


**Grafikon 1:** Spol

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Od ukupnog broja ispitanika, njih 62,8% (186) je ženskog spola, a 37,2% (110) muškog, kao što je i prikazano na grafikonu 1.

### Pitanje 2.: Dob?

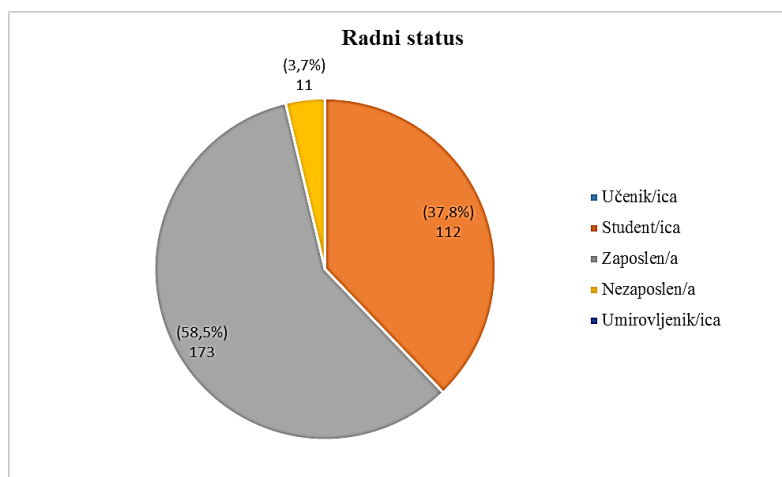


**Grafikon 2:** Dob

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Ispitanici su u anketi podijeljeni u pet dobnih skupina, a kao što je prikazano na grafikonu 2 najveći broj ispitanika ima 25-34 godine odnosno njih 42,2% tj. 125 ispitanika. Nakon toga 121 ispitanik ili 40,9% se nalazi u dobi 18-24 godine. 12,2% (36) ispitanika ima 35-44 godine, 3,4% (10) 45-55 godina, dok najmanji broj ispitanika ima 55 ili više godina i to njih 4 odnosno 1,3%.

### Pitanje 3.: Radni status?

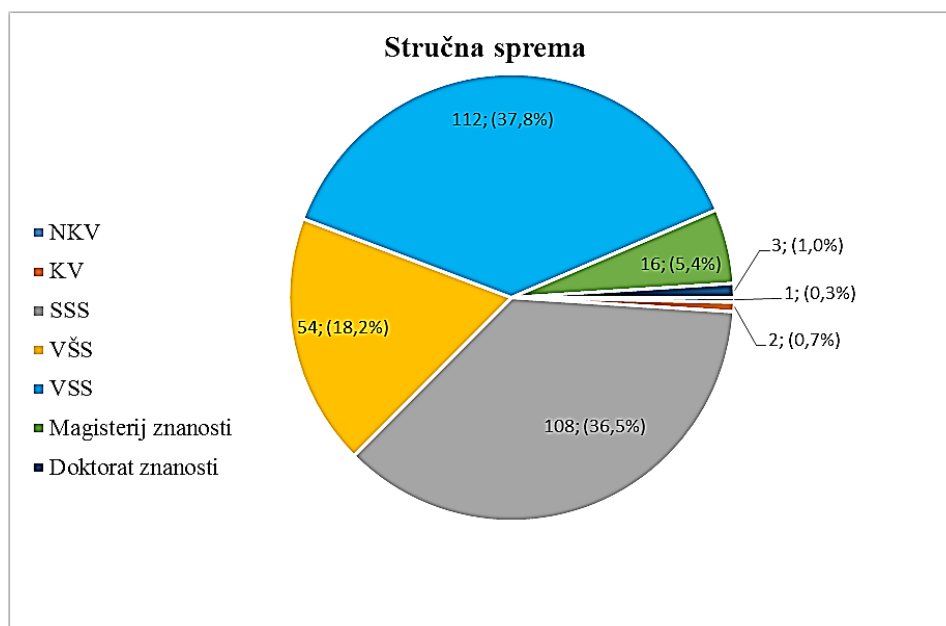


**Grafikon 3:** Radni status

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Što se tiče radnog statusa najviše ispitanika je odgovorilo da je zaposleno i to njih 173 odnosno 58,5%. Nakon njih najviše ispitanika je odgovorilo da su studenti tj. njih 37,8% (112) i to najviše iz razloga što se danas sve više ljudi želi obrazovati, ali isto tako jer je anketa podijeljena u mnogim studentskim grupama na Facebooku. 11 ispitanika tj. 3,7% je odgovorilo da su nezaposleni, dok učenici i umirovljenici nisu ispunjavali anketu što se i vidi iz grafikona 3.

**Pitanje 4.: Stručna sprema?**

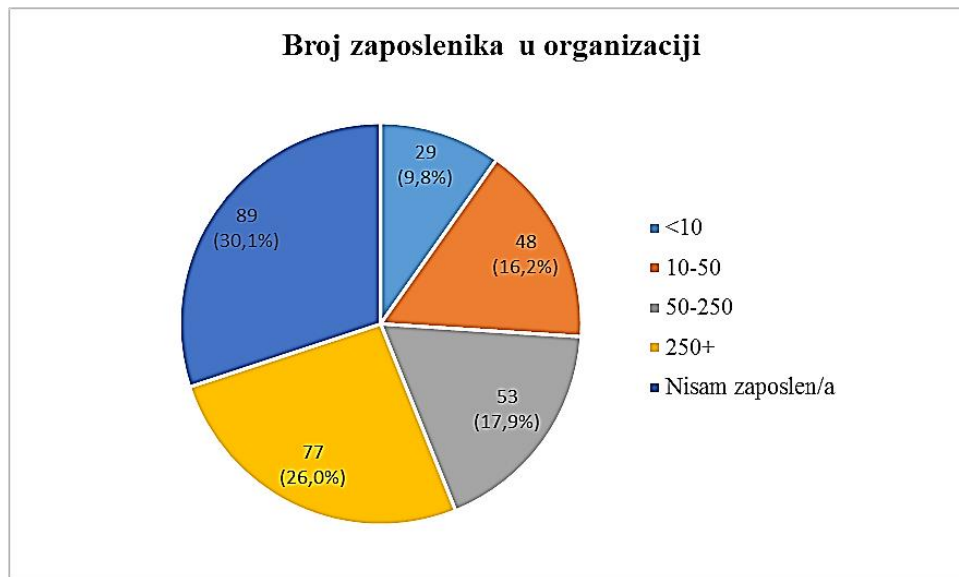


**Grafikon 4:** Stručna sprema

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Na grafikonu 4 je vidljiv broj ispitanika po njihovoj stručnoj spremi. Najviše ispitanika je visoke stručne spreme tj. njih 112 ili 37,8%, dok je broj osoba koji imaju srednju stručnu spremu skoro izjednačen tj. njih 108 (36,5%). Broj osoba sa višom stručnom spremom je 54 (18,2%), onih sa magisterijem znanosti 16 (5,4%), dok su osobe sa doktoratom znanosti, nekvalificirani i kvalificirani radnici gotovo izjednačeni tj. 3 (1%) doktora znanosti, 2 (0,7%) kvalificirana radnika i 1 (0,7%) nekvalificirani radnik. Ovo je također pitanje koje se odnosi na polovicu Hipoteze 1 i prema ovim rezultatima može se zaključiti da je prvi dio hipoteze potvrđen tj. *Postoji velik broj visoko obrazovanih ljudi.*

**Pitanje 5.: Koliko zaposlenika ima Vaša organizacija?**



**Grafikon 5:** Broj zaposlenika u organizaciji

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Na ovome pitanju ispitanici se dijele na dvije skupine, na one koji nisu zaposleni i one koji jesu kako oni koji nisu zaposleni ne bi ispunjavali pitanja koja su vezana uz samu praksu tj. vlastito iskustvo. Na ovo pitanje najviše ispitanika (89 tj. 30,1%) je odgovorilo da ne radi, iako ako se promotri cijeli grafikon 5, manje je onih koji nije zaposleno nego onih koji jesu. Ako se promatraju samo oni koji su zaposleni, najviše ispitanika tj. njih 77 (26%) radi u organizaciji koja ima više od 250 zaposlenih, nakon toga 53 (17,9%) ispitanika radi u organizaciji s 50 do 250 zaposlenih, 48 (16,2%) ih radi u organizaciji s 10 do 50 zaposlenih i najmanji broj ih radi u organizaciji s manje od 10 zaposlenih tj. njih 29 (9,8%).



## Drugi dio anketnog upitnika – pitanja vezana uz „Organizacijske promjene“

Drugi dio ankete sastoji se od ukupno 10 pitanja koja se odnose na mišljenje i znanje ispitanika o samoj temi ovog rada te je kao i kod prijašnjeg skupa pitanja broj ispitanika 296.

**Pitanje 6.:** *Za koju od sljedeće tri definicije smatrate da bi najtočnije opisivala organizacijsku promjenu?*

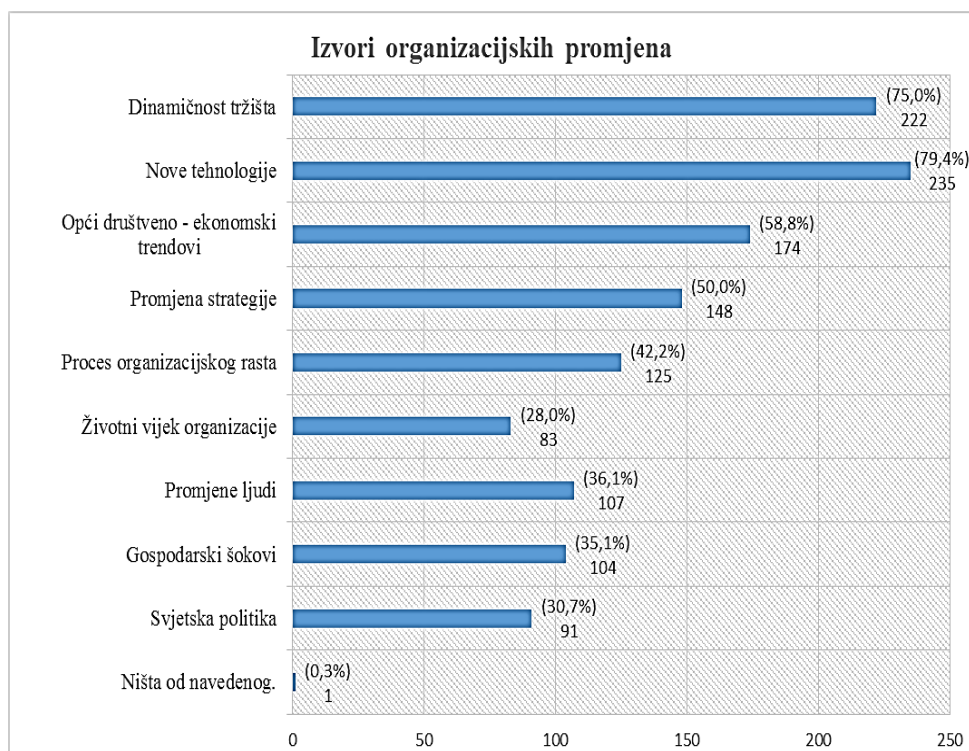


**Grafikon 6:** Poznavanje pojma „Organizacijska promjena“

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Pitanje „Za koju od sljedeće tri definicije smatrate da bi najtočnije opisivala organizacijsku promjenu?“ je postavljeno kako bi se odmah vidjelo da li ispitanici imaju znanje odnosno dojam o tome što su uopće organizacijske promjene. Sve tri definicije su donekle slične, ali najtočnija je ona koju je i najviše ispitanika odabralo tj. njih 222 (75%). 50 ispitanika tj. njih 16,9% odabralo je definiciju koja opisuje samo dio organizacijskih promjena. Najmanji broj ispitanika odabrao je definiciju koja je možda i u neku ruku pogrešna jer bi značila da se organizacija mora prilagođavati svakom zaposleniku posebno što je nemoguće i tu opciju je odabralo 24 ispitanika tj. njih 8,1%. Rezultati su prikazani na grafikonu 6. Iz ovog pitanja se vidi da je dosta ljudi upoznato sa samim organizacijskim promjenama i što one znače u jednoj konkretnoj organizaciji, stoga se zasada može tvrditi da je drugi dio, a time i cijela hipoteza 1 potvrđena tj. *Zbog velikog broja visoko obrazovanih ljudi znanje o organizacijskim promjenama je veliko.*

### Pitanje 7.: Što smatrate da su izvori organizacijskih promjena?

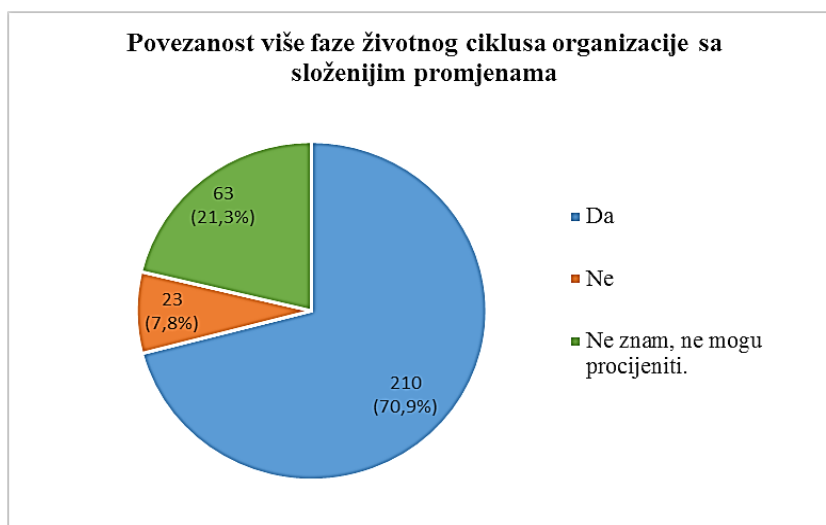


**Grafikon 7:** Izvori organizacijskih promjena

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Kod izvora organizacijskih promjena najveći broj ljudi tj. njih 235 (79,4%) je odgovorilo da su izvori nove tehnologije što je i bilo za očekivati pošto svi znaju da tehnologija sve brže i brže napreduje, a organizacije trebaju pratiti to kretanje kako bi mogle ostati konkurentne. 222 (75%) ispitanika smatra da je izvor dinamičnost tržišta, a njih 174 (58,8%) opći društveno – ekonomski trendovi. 148 (50%) ispitanika odabralo je odgovor „Promjena strategije“, 125 (42,2%) odgovor „Proces organizacijskog rasta“, 107 (36,1%) odgovor „Promjene ljudi“, 104 (35,1%) odgovor „Gospodarski šokovi“, dok je odgovor „Svjetska politika“ odabrao 91 (30,7%) ispitanik. Najmanji broj ljudi je odabrao odgovor „Životni vijek organizacije“ odnosno njih 83 (28%), dok je samo 1 (0,3%) ispitanik smatrao da nije ništa od navedenog što je i vidljivo na grafikonu 7.

**Pitanje 8.:** *Smatrate li da viša faza životnog ciklusa organizacije sa sobom nosi i složenije promjene?*

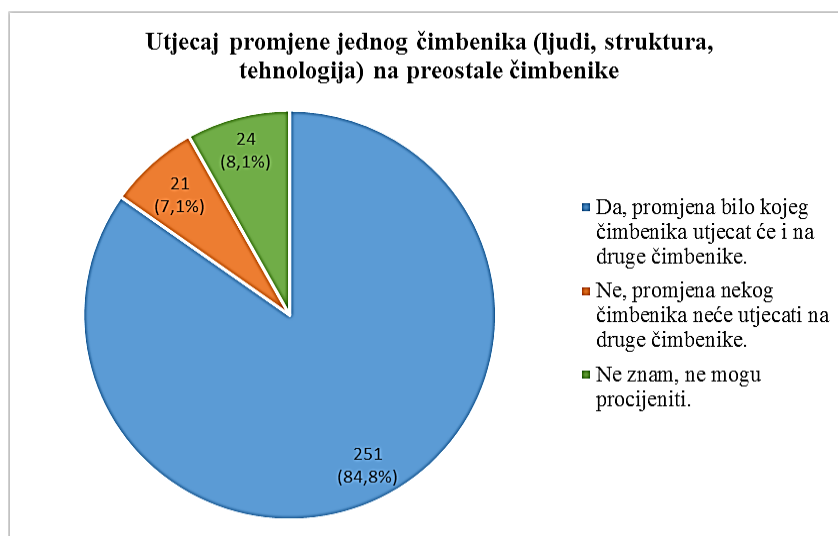


**Grafikon 8:** Povezanost više faze životnog ciklusa organizacije sa složenijim promjenama

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Analiza pitanja „Smatrate li da viša faza životnog ciklusa organizacije sa sobom nosi i složenije promjene?“ pokazala je da je na to pitanje najviše ispitanika odgovorilo sa „Da“ i to njih čak 210 (70,9%), dok je „Ne znam, ne mogu procijeniti“ odabralo 63 (21,3%) ispitanika. Ostatak ispitanika tj. njih 23 (7,8%) je odabralo odgovor „Ne“. Rezultati su prikazani na grafikonu 8.

**Pitanje 9:** *Smatrate li da će promjena u bilo kojem čimbeniku (ljudi, struktura, tehnologija) organizacije utjecati i na preostala dva čimbenika?*

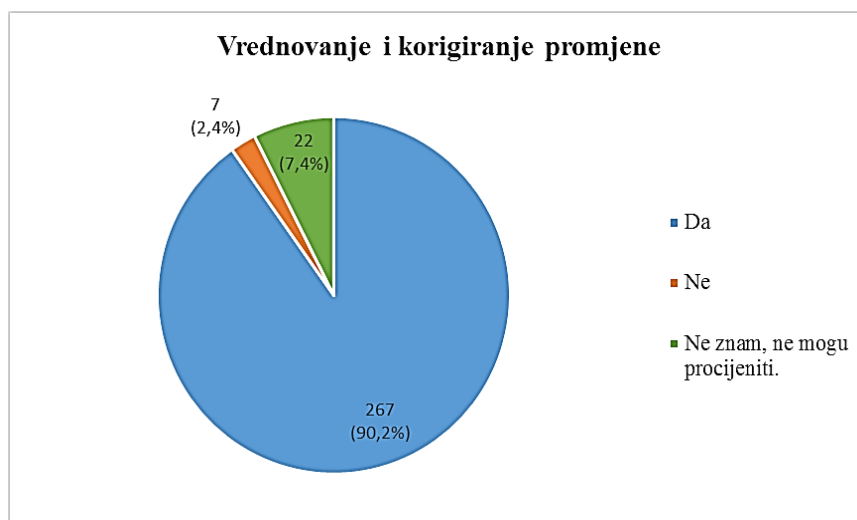


**Grafikon 9:** Utjecaj promjene jednog čimbenika (ljudi, struktura, tehnologija) na preostale čimbenike

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Na pitanje o tome da li smatraju da promjena jednog čimbenika (ljudi, struktura, tehnologija) utječe na preostale čimbenike ispitanici su u najvećem broju (251 tj. 84,8%) odgovorili potvrdno, dok je samo 21 (7,1%) ispitanik odgovorio sa ne. 24 (8,1%) ispitanika je odgovorilo da ne zna. Rezultati su vidljivi na grafikonu 9.

**Pitanje 10.:** *Smatrate li da jednom implementiranu promjenu treba vrednovati i eventualno korigirati?*

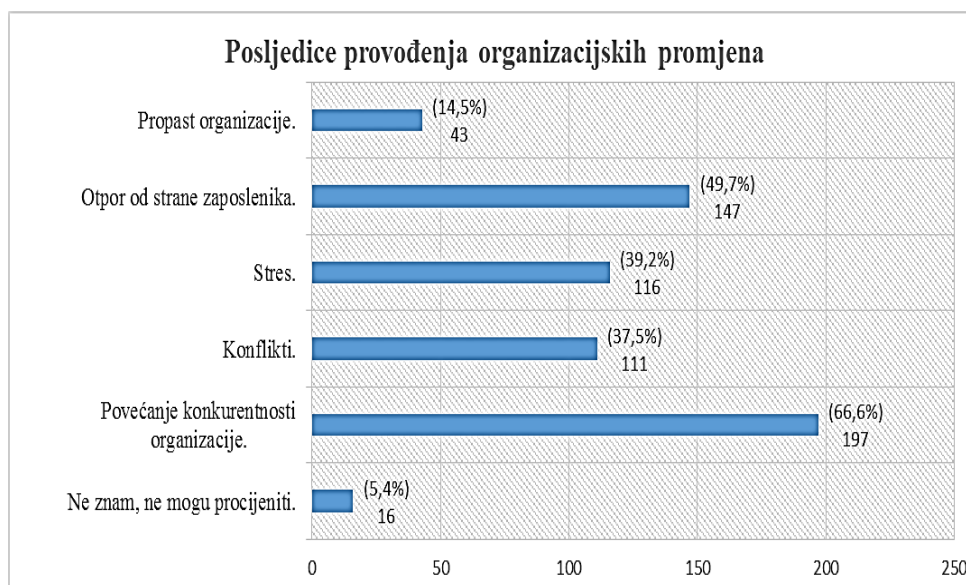


**Grafikon 10:** Vrednovanje i korigiranje promjene

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Grafikon 10 daje nam uvid u to kakvo je mišljenje ispitanika o vrednovanju i korigiranju promjene. Možemo primijetiti da većina (267 tj. 90,2%) ispitanika smatra da kada se promjena implementira da ju je potrebno i vrednovati i eventualno korigirati. 22 (7,4%) ispitanika ne zna tj. nije sigurno, dok samo 7 (2,4%) ispitanika smatra da ju ne treba vrednovati i korigirati.

**Pitanje 11.: Što mislite koje su najčešće posljedice provođenja organizacijskih promjena?**



**Grafikon 11:** Posljedice provođenja organizacijskih promjena

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Ovo pitanje je malo složenije prirode zato što se prilikom uvođenja promjene nikad ne zna koja će biti posljedica te promjene, već je posljedica vidljiva tek nakon implementacije. Najveći broj (197 tj. 66,6%) ispitanika smatra da je povećanje konkurentnosti organizacije najčešća posljedica provođenja promjene jer je to i sam cilj implementacije promjene. Nešto manji broj (147 tj. 49,7%) ispitanika smatra da je to otpor, gotovo jednaki broj ispitanika smatra da je to stres (116 tj. 39,2%) i konflikti (111 tj. 37,5%), dok najmanji broj (43 tj. 14,5%) ispitanika smatra da je to propast organizacije. Samo 16 (5,4%) ispitanika ne može procijeniti, kao što je i prikazano na grafikonu 11.

**Pitanje 12.:** *Smatrate li da kod umjerene razine stresa radni učinak zaposlenika može biti visok?*

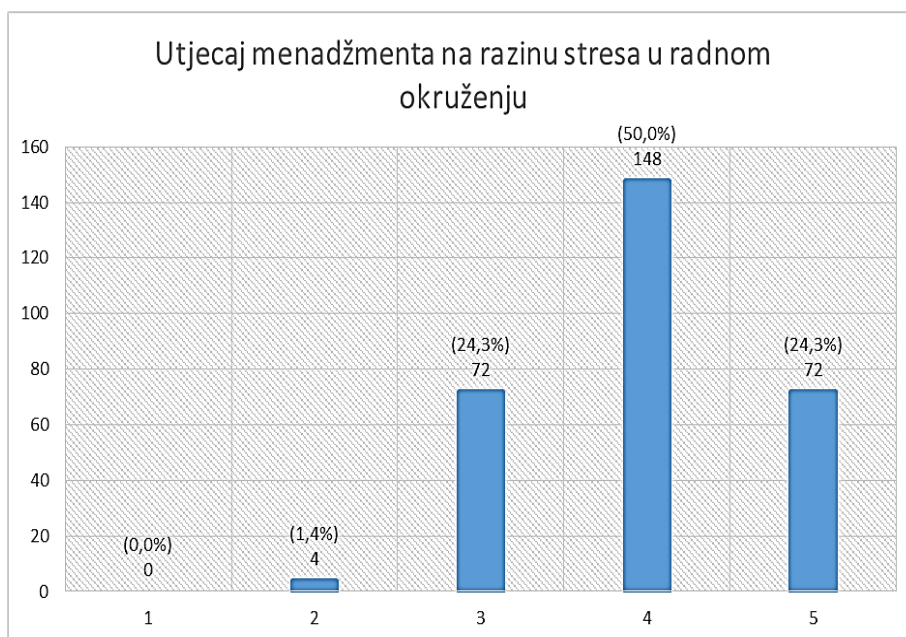


**Grafikon 12:** Povezanost umjerene razine stresa sa visokom radnom učinkovitošću

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Grafikon 12 pokazuje stav ljudi prema stresu i njegovoj povezanosti sa radnom učinkovitošću. Neka pretpostavka bi bila da gotovo većina ljudi smatra da je stres u bilo kojoj mjeri loš međutim, 154 (52%) ispitanika smatra da kod umjerene razine stresa radna učinkovitost može biti visoka. 113 (38,2%) ispitanika smatra da je svaka razina stresa loša, dok samo 29 (9,8%) ispitanika ne zna.

**Pitanje 13.: Što mislite u kojoj mjeri menadžment ima utjecaj na razinu stresa u radnom okruženju?**



**Grafikon 13:** Utjecaj menadžmenta na razinu stresa u radnom okruženju

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Sljedeće pitanje vezano je uz odnos menadžmenta i stresa u radnom okruženju te se odnosi na *hipotezu 2*. Rezultati pokazuju kako je najveći broj (148) ispitanika odabrao opciju 4 tj. 50% ispitanika smatra da menadžment u vrlo velikoj mjeri utječe na razinu stresa u radnom okruženju. Izjednačen je broj (72 tj. 24,3%) onih koji smatraju da menadžment u najvećoj mjeri ima utjecaj na razinu stresa sa onima koji smatraju da ima, ali i nema utjecaj na stres. Opciju 2 odabralo je samo 4 (1,4%) ispitanika, dok opciju 1 nije odabrao nitko. Prema ovim rezultatima sa grafikona 13 možemo potvrditi *hipotezu 2* odnosno *Menadžeri imaju veliki utjecaj na razinu stresa u radnom okruženju*.



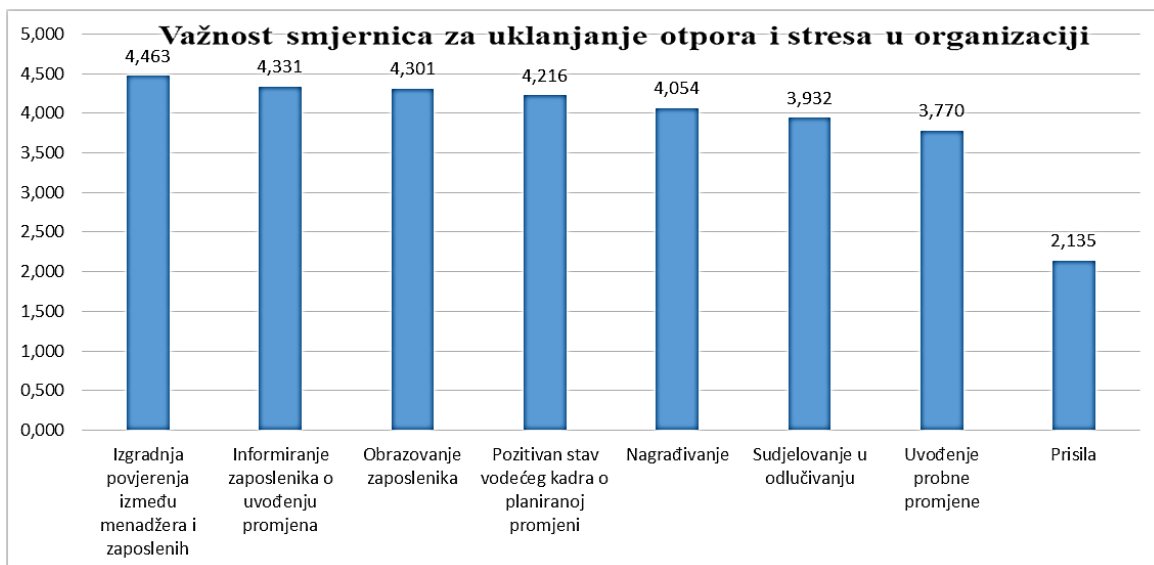
**Pitanje 14.:** *Ocijenite važnost navedenih smjernica koje utječu na uklanjanje otpora i stresa u organizaciji.*

**Tablica 3:** *Važnost smjernica za uklanjanje otpora i stresa u organizaciji*

Smjernice	Prosječna ocjena
Izgradnja povjerenja između menadžera i zaposlenih.	4,463
Informiranje zaposlenika o uvođenju promjena.	4,331
Obrazovanje zaposlenika.	4,301
Pozitivan stav vodećeg kadra o planiranoj promjeni.	4,216
Nagrađivanje.	4,054
Sudjelovanje u odlučivanju.	3,932
Uvođenje probne promjene.	3,770
Prisila.	2,135

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Ispitanicima je u anketi bilo ponuđeno osam različitih smjernica za uklanjanje otpora i stresa u organizaciji te su ocijenili važnost tih smjernica od nevažnog do jako važnog tj. od 1 do 5. U svrhu analize izrađena je tablica 3 koja sadrži prosječne ocjene svih smjernica. Najveće prosječne vrijednosti imaju smjernice „izgradnja povjerenja između menadžera i zaposlenih“ (4,463), zatim „informiranje zaposlenika o uvođenju promjena“ (4,331), „obrazovanje zaposlenika“ (4,301), „pozitivan stav vodećeg kadra o planiranoj promjeni“ (4,216) te „nagrađivanje“ (4,054). Manju važnost za ispitanike imaju smjernice „sudjelovanje u odlučivanju“ (3,932), „uvođenje probne promjene“ (3,770) i prisila (2,135). Radi preglednijeg prikaza rezultata izrađen je i grafikon 14. Dobiveni rezultati su očekivani zbog toga što ispitanici najveću važnost pridaju izgradnji povjerenja između menadžera i zaposlenih što pridonosi boljoj komunikaciji i smanjuje otpor. Ukoliko su zaposlenici pravodobno informirani o promjeni osjećat će da su i oni u organizaciji važni, a isto tako ukoliko menadžment ima pozitivan stav o promjeni zaposlenici će uvidjeti da ta promjena može biti dobra i za njih.



**Grafikon 14:** Važnost smjernica za uklanjanje otpora i stresa u organizaciji

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

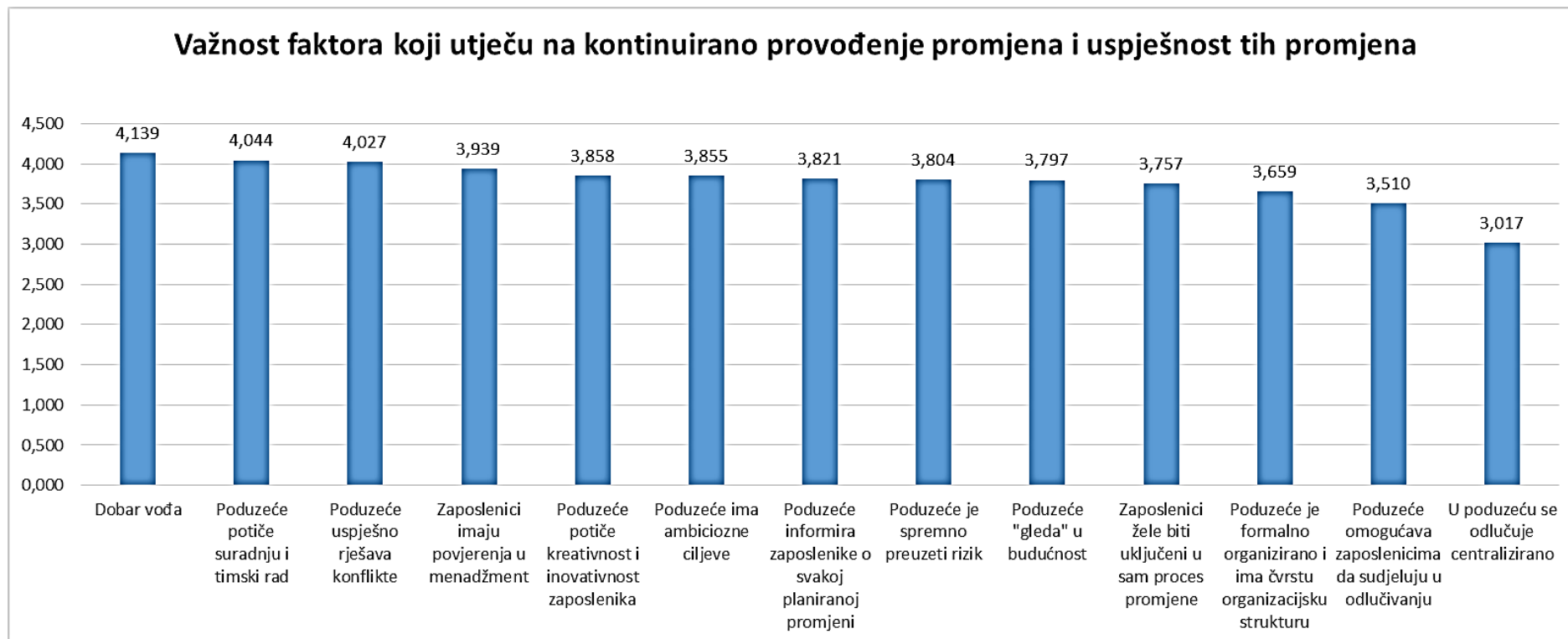
**Pitanje 15.:** Što smatrate u kojoj mjeri navedeni faktori utječu na kontinuirano provođenje promjena i uspješnost tih promjena?

**Tablica 4:** Važnost faktora koji utječu na kontinuirano provođenje promjena i uspješnost tih promjena

Faktori	Prosječna ocjena
Dobar vođa.	4,139
Poduzeće potiče suradnju i timski rad.	4,044
Poduzeće uspješno rješava konflikte.	4,027
Zaposlenici imaju povjerenja u menadžment.	3,939
Poduzeće potiče kreativnost i inovativnost zaposlenika.	3,858
Poduzeće ima ambiciozne ciljeve.	3,855
Poduzeće informira zaposlenike o svakoj planiranoj promjeni.	3,821
Poduzeće je spremno preuzeti rizik.	3,804
Poduzeće "gleda" u budućnost.	3,797
Zaposlenici žele biti uključeni u sam proces promjene.	3,757
Poduzeće je formalno organizirano i ima čvrstu organizacijsku strukturu.	3,659
Poduzeće omogućava zaposlenicima da sudjeluju u odlučivanju.	3,510
U poduzeću se odlučuje centralizirano.	3,017

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Kao i kod prethodnog pitanja ispitanicima je bilo ponuđeno nekoliko faktora, ali ovaj puta vezanih uz cijeli proces provođenja promjena. Ispitanici su trebali ocijeniti u kojoj mjeri smatraju da je nešto važno prilikom provođenja promjene. U tablici 4 su prikazani njihovi prosječni odgovori te je utvrđeno da najveći broj ispitanika smatra da je za uspješnost promjena važan „dobar vođa“ (4,139), zatim da „poduzeće potiče suradnju i timski rad (4,044) i da „uspješno rješava konflikte“ (4,027). Ostali odgovori također imaju dosta veliku važnost, ali ne u tolikoj mjeri. Najmanju prosječnu ocjenu ima faktor „u poduzeću se odlučuje centralizirano“ (3,017) što je i bilo za očekivati jer, ako se u poduzeću odlučuje centralizirano tada „naredbe“ dolaze sa jednog mjesta i sudjelovanje ostalih zaposlenika u procesu promjene nije moguće. Iz navedenih odgovora prikazanih također i na grafikonu 15 se može zaključiti da je ljudima najvažnije da imaju nekoga tko ih vodi kroz sam proces promjene, tko potiče suradnju i uspješno rješava nastale konflikte. Preostale faktore također ne treba zanemariti jer svaka organizacija funkcionira drugačije, stoga se treba koristiti splet ovih faktora kako bi promjena na kraju i bila učinkovita.



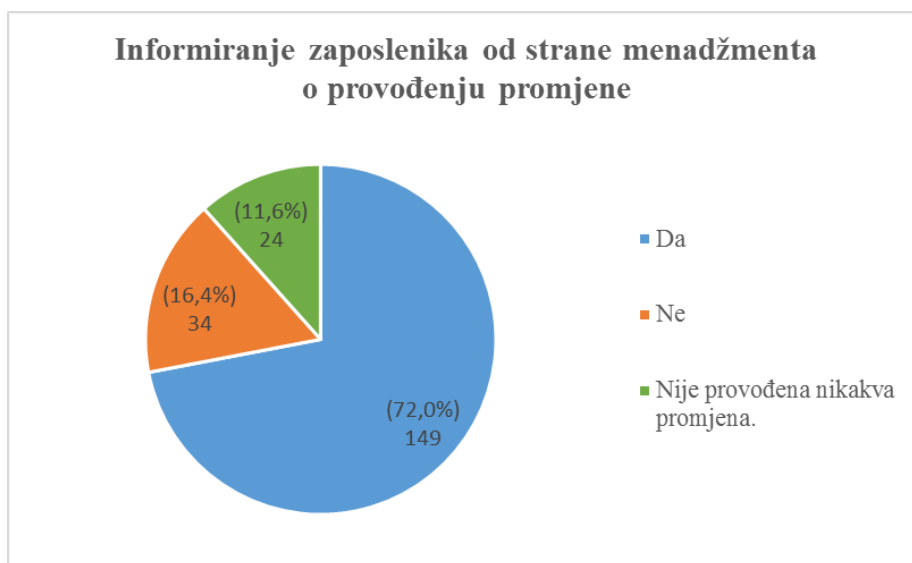
**Grafikon 15:** Važnost faktora koji utječu na kontinuirano provođenje promjena i uspješnost tih promjena

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

### Treći dio anketnog upitnika – pitanja vezana uz organizaciju ispitanika

Treći dio ankete sastoji se od ukupno četiri pitanja koja se odnose na provođenje promjena u organizaciji ispitanika. Broj odgovora na ova pitanja iznosi 207 jer 89 ispitanika nije zaposleno.

**Pitanje 16.:** *Ako je Vaša organizacija ikad provodila kakvu organizacijsku promjenu da li Vas je menadžment informirao o tome?*



**Grafikon 16:** Informiranje zaposlenika od strane menadžmenta o provođenju promjene

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Analizom se također htjelo vidjeti koliko uopće menadžeri brinu o tome da li će informirati svoje zaposlene o promjeni, stoga su i na grafikonu 16 prikazani dobiveni rezultati. Čak 149 (72%) ispitanika je bilo obaviješteno o tome kako će se provoditi određena promjena, dok samo 34 (16,4%) ispitanika nije bilo obaviješteno. Postoje naravno i one organizacije koje iz različitih razloga još nisu provodile nikakve promjene te je taj odgovor odabralo 24 (11,6%) ispitanika. Ovo je pitanje na kojem se razmatra hipoteza 3 i prema rezultatima potvrđujemo hipotezu tj. *Većina organizacija informira svoje zaposlenika o tome da će se provoditi neka promjena.*

**Pitanje 17.:** *Jeste li doživjeli koji od navedenih čimbenika stresa u svom radnom okruženju?*

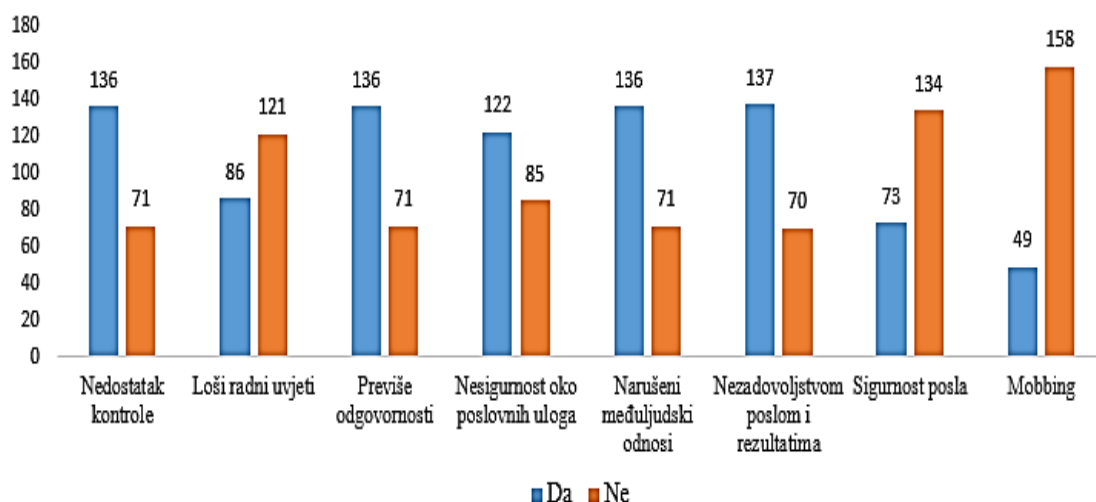
**Tablica 5:** *Doživljeni čimbenici stresa u radnom okruženju*

	Vrijednosti		Postotak	
	Da	Ne	%Da	%Ne
Nedostatak kontrole	136	71	65,7%	34,3%
Loši radni uvjeti	86	121	41,5%	58,5%
Previše odgovornosti	136	71	65,7%	34,3%
Nesigurnost oko poslovnih uloga	122	85	58,9%	41,1%
Narušeni međuljudski odnosi	136	71	65,7%	34,3%
Nezadovoljstvom poslom i rezultatima	137	70	66,2%	33,8%
Sigurnost posla	73	134	35,3%	64,7%
Mobbing	49	158	23,7%	76,3%

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

U tablici 5 kao i na grafikonu 17 prikazano je s kojim čimbenicima stresa se zaposlenici sve susreću u organizaciji. Unatoč činjenici kako navedeni čimbenici ne djeluju na sve jednako, oni u organizaciji postoje te je iz tog razloga napravljena analiza toga problema. Analizom je dobiveno da je najveći broj (137 tj. 66,2%) ispitanika nezadovoljno poslom i rezultatima, velik broj (136 tj. 65,7%) ispitanika gubi kontrolu nad poslom, ima previše odgovornosti te radi u organizacijama gdje vladaju loši međuljudski odnosi. Također 86 (41,5%) ispitanika radi u lošim uvjetima, 73 (35,3%) ispitanika je doživjelo nesigurnost oko potencijalnog otkaza, dok je 49 (23,7%) onih koji su doživjeli mobbing u radnom okruženju.

## Doživljeni čimbenici stresa u radnom okruženju



**Grafikon 17:** Doživljeni čimbenici stresa u radnom okruženju

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

**Pitanje 18.:** *Ako ste doživjeli stres na poslu koje ste posljedice stresa imali?*

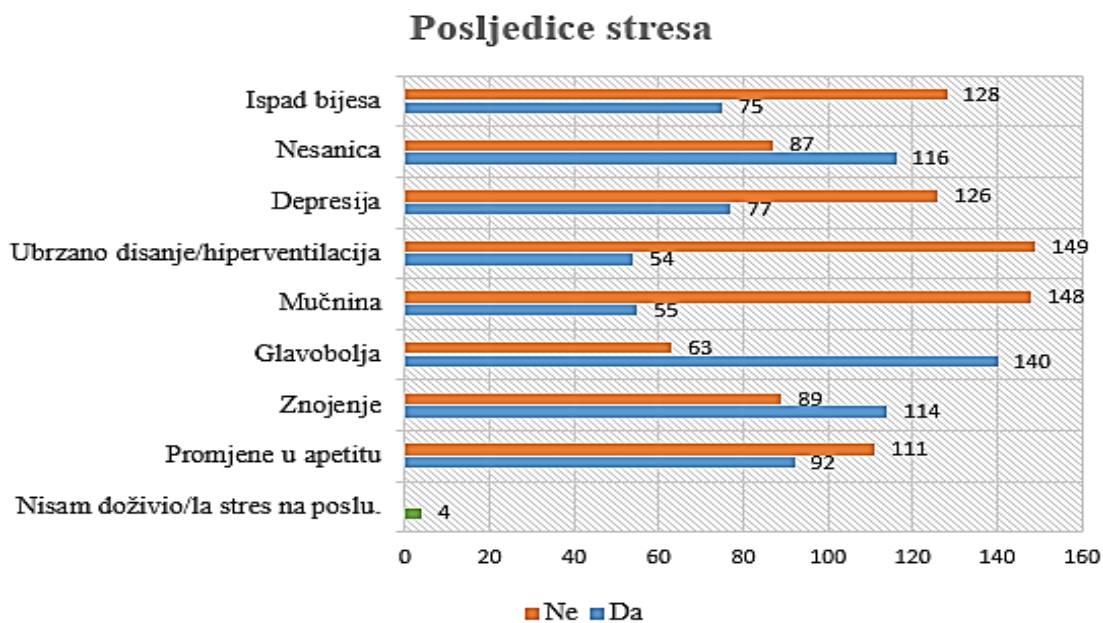
**Tablica 6:** *Posljedice stresa*

	Vrijednosti		Postotak	
	Da	Ne	%Da	%Ne
Ispad bijesa	75	128	36,9%	63,1%
Nesanica	116	87	57,1%	42,9%
Depresija	77	126	37,9%	62,1%
Ubrzano disanje/hiperventilacija	54	149	26,6%	73,4%
Mučnina	55	148	27,1%	72,9%
Glavobolja	140	63	69,0%	31,0%
Znojenje	114	89	56,2%	43,8%
Promjene u apetitu	92	111	45,3%	54,7%

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Osim čimbenika stresa analizirane su i posljedice koje zaposlenici imaju kao odgovor na njega. Stres na svakoga djeluje drugačije, kao što je i prikazano u tablici 6 i na grafikonu 18. Najveći broj ispitanika (140 tj. 69%) kao odgovor na stres ima glavobolju, 116 (57,1%) ispitanika ima nesanicu, a 114 (56,2%) ispitanika doživljava povećano znojenje. Nešto manji broj ispitanika doživljava ostale posljedice stresa, ali

isto tako ima i onih (4 ispitanika) koji nisu doživjeli stres na poslu. Ova analiza je provedena najviše iz razloga što će zaposlenici, ako doživljavaju određenu posljedicu stresa vrlo vjerojatno imati smanjeni radni učinak, a na taj segment menadžment mora obratiti pažnju.



**Grafikon 18:** Posljedice stresa

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete



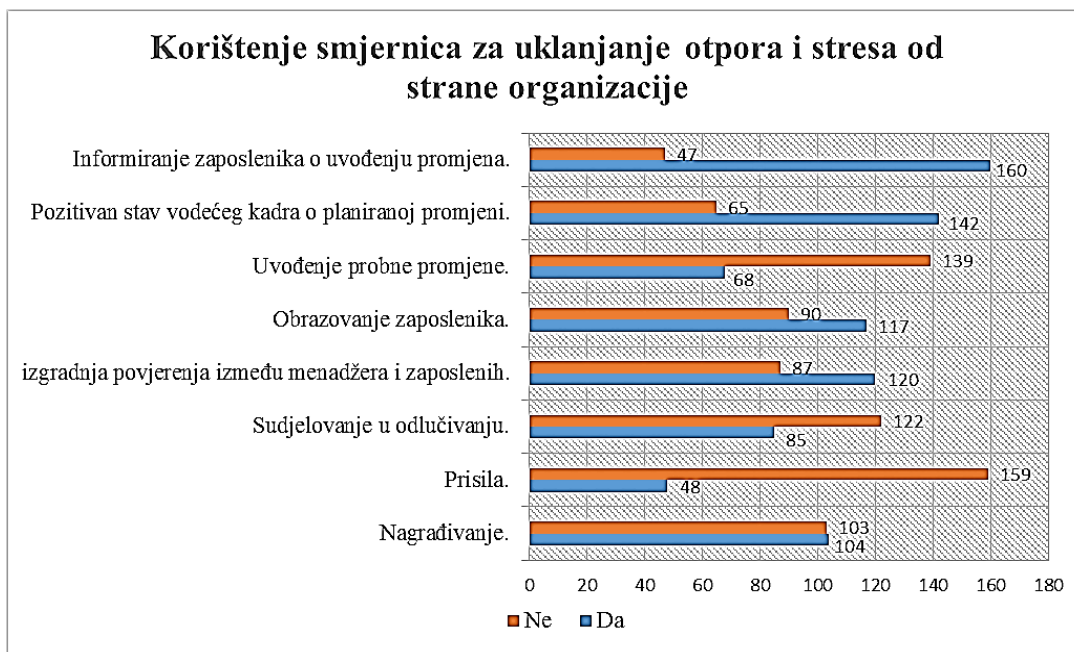
**Pitanje 19.:** *Koju od navedenih smjernica za uklanjanje otpora i stresa koristi menadžment Vaše organizacije?*

**Tablica 7:** *Korištenje smjernica za uklanjanje otpora i stresa od strane organizacije*

	Vrijednosti		Postotak	
	Da	Ne	%Da	%Ne
Informiranje zaposlenika o uvođenju promjena.	160	47	77,3%	22,7%
Pozitivan stav vodećeg kadra o planiranoj promjeni.	142	65	68,6%	31,4%
Uvođenje probne promjene.	68	139	32,9%	67,1%
Obrazovanje zaposlenika.	117	90	56,5%	43,5%
Izgradnja povjerenja između menadžera i zaposlenih.	120	87	58,0%	42,0%
Sudjelovanje u odlučivanju.	85	122	41,1%	58,9%
Prisila.	48	159	23,2%	76,8%
Nagrađivanje.	104	103	50,2%	49,8%

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

Analiza je isto tako obuhvatila koje smjernice organizacije koriste za uklanjanje otpora od strane zaposlenika pa su ti rezultati prikazani u tablici 7 i na grafikonu 19. Iz analize je utvrđeno da je najveći broj (160 tj. 77,3%) ispitanika odabralo odgovor kako njihova organizacija informira zaposlenike o uvođenju promjena čime se još jedanput može potvrditi hipoteza 3. Osim toga, ispitanici su u najvećem broju odabirali odgovore da vodeći kadar ima pozitivan stav o planiranoj promjeni (142 tj. 68,6%), da se izgrađuje povjerenje između menadžera i zaposlenika (120 tj. 58%) te da se zaposlenici obrazuju (117 tj. 56,5%) i nagrađuju (104 tj. 50,2%). Isto tako je vidljivo da malen broj organizacija dopušta zaposlenicima da sudjeluju u odlučivanju (85 tj. 41,1%) i uvodi probnu promjenu (68 tj. 32,9%). Najmanji broj ispitanika je odabralo odgovor prisila tj. njih 48 (23,2%).



**Grafikon 19:** Korištenje smjernica za uklanjanje otpora i stresa od strane organizacije

Izvor: Izrada autora prema podacima ankete

## 5.5. Diskusija rezultata

Istraživanje je provedeno kako bi se saznalo mišljenje i znanje ljudi o samim organizacijskim promjenama te načinu njihovog provođenja u organizacijama. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti kako većina ispitanika prepoznaje što su to organizacijske promjene i to njih 75%. Većina ispitanika smatra da su nove tehnologije izvor organizacijskih promjena iz razloga što organizacije kako bi ostale konkurentne moraju pratiti taj brzi razvoj. Zatim, većina ispitanika smatra da kako se organizacija razvija tako su joj potrebne i složenije promjene, iz čega se može zaključiti da veće organizacije, ali i one koje dugo posluju zahtijevaju složenije promjene. Iz istraživanja se također može zaključiti da promjena bilo kojeg segmenta organizacije sa sobom povlači i promjenu nekog drugog segmenta što je i potvrdilo 84,8% ispitanika. Zanimljivo je da više od 90% ispitanika smatra kako promjenu nakon implementacije treba vrednovati i korigirati kako se ne bi dogodili neki propusti prilikom uvođenja promjene. Povećanje konkurentnosti je cilj većine organizacija, a to mogu postići organizacijskim promjenama, stoga većina ispitanika smatra da je to najčešća posljedica promjena. Posljedice promjena vidljive su tek

nakon implementacije, a zanimljivo je i da 14,5% ispitanika smatra da promjene mogu dovesti čak i do propasti organizacije. Istraživanje je obuhvatilo i najčešće posljedice organizacijskih promjena odnosno otpor i stres. Iako je pretpostavka u svakodnevnom životu da je stres u bilo kojoj mjeri loš, većina ispitanika smatra da umjerena razina stresa može biti pozitivna za radnu učinkovitost zaposlenika te da je menadžment taj koji ima vrlo veliki utjecaj na samu razinu stresa u radnom okruženju. Menadžment također mora obratiti pažnju i na određene posljedice stresa iz razloga što se zaposlenicima može smanjiti radna učinkovitost, ako doživljavaju određene posljedice toga stresa. Zaposlenici najveću važnost pridaju izgradnji povjerenja između njih i menadžera te da imaju nekoga tko ih vodi, potiče suradnju i uspješno rješava nastale konflikte. To sve za sobom povlači i bolju komunikaciju, manju razinu stresa, smanjivanje otpora, ali i druge pozitivne stvari. Većina ispitanika je potvrdila da ih je menadžment informirao o tome da li će se provoditi neka promjena i da se izgrađuje povjerenje između njih i menadžmenta, stoga se može zaključiti da organizacije doista i brinu o svojim zaposlenicima. 66.2% ispitanika je nezadovoljno poslom i rezultatima iz čega se može zaključiti da ih većina teži nečemu boljemu i da nije zadovoljna trenutnom situacijom u kojoj se nalaze. Istraživanjem su postignuti svi navedeni ciljevi i potvrđene sve tri postavljene hipoteze koje glase:

- H1: Zbog velikog broja visoko obrazovanih ljudi znanje o organizacijskim promjenama je veliko.
- H2: Menadžeri imaju veliki utjecaj na razinu stresa u radnom okruženju.
- H3: Većina organizacija informira svoje zaposlenika o tome da će se provoditi neka promjena.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovome radu objašnjeni su pojmovi koji se vežu uz pojam organizacijskih promjena. Iz samoga rada može se vidjeti da su organizacijske promjene u današnjem dinamičnom svijetu nešto što je neizbježno ako se želi zadržati konkurentnost i uspješnost organizacije. Može se zaključiti da je proces upravljanja organizacijskim promjenama vrlo složen i da ponajprije ovisi o tome kako će ljudi reagirati na tu promjenu i kako će ih menadžment pripremiti za tu promjenu. Prilikom samog provođenja promjene agent promjene odnosno menadžer mora imati na umu nekoliko čimbenika koji utječu na uspješnost promjene, ali isto tako mora voditi brigu o tome o kakvoj vrsti promjene se radi i kakav je njezin uzrok. Menadžer također mora što uspješnije iz sadašnjeg stanja pomaknuti organizaciju u buduće željeno stanje, a pri tomu mu pomažu različiti modeli provođenja promjena. Ne smije se zaboraviti ni da će promjena jednog čimbenika utjecati i na ostale čimbenike u organizaciji, stoga se promjena mora implementirati planirano i pažljivo. U sklopu rada provedeno je i istraživanje kojem je glavna svrha bila saznati mišljenje i znanje ljudi o organizacijskim promjenama te kako se promjene provode u njihovim organizacijama. Rezultati istraživanja pokazuju da je većina ljudi upoznata s organizacijskim promjenama i da poznaje njihov cjelokupni kontekst. Istraživanje je također obuhvatilo najčešće posljedice organizacijskih promjena da se vidi kakav je stav ljudi prema stresu i otporu. U današnjim organizacijama uloga menadžera je vrlo velika jer su oni ti koji mogu otkloniti navedene posljedice organizacijskih promjena, ali isto tako na različite načine potaknuti ljude da te promjene i prihvate. Prema rezultatima istraživanja može se reći da je u današnjem suvremenom svijetu zadaća, a možda čak i odgovornost menadžera da izgradi povjerenje između sebe i zaposlenika, da ih vodi, potiče suradnju i rješava konflikte. Kao posljedica svega toga javit će se bolja komunikacija, manja razina stresa i otpora, a samim time i olakšati proces organizacijskih promjena. Istraživanjem su potvrđene postavljene hipoteze koje dokazuju znanje ljudi o organizacijskim promjenama, o tome da menadžment ima veliki utjecaj na razinu stresa te da organizacije informiraju svoje zaposlenike o provođenju promjena čime se može zaključiti da organizacije shvaćaju da su zaposlenici temelj organizacije i da je njihova prilagodba i odobravanje promjene vrlo bitno.

## LITERATURA

- [1] Alfirević N., (2000.), Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, 51(11-12), str. 1256-1281. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28823> (Datum pristupa: 20.11.2018.)
- [2] Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A., (2014.), Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Split: Sveučilište u Splitu
- [3] Belak S., Ušljebrika I. (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136748> (Datum pristupa: 20.11.2018.)
- [4] Brčić R., (2002.), Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, *Ekonomski pregled*, 53(11-12), str. 1048-1069. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28535> (Datum pristupa: 20.11.2018.)
- [5] Bridges W., Mitchell S., (2000.), Leading Transition: A New Model for Change. *Leader to Leader Journal*. 16. Preuzeto s: <https://heritage.utah.gov/wp-content/uploads/2-Leading-Transition-article-for-homework.pdf?x15791> (Datum pristupa: 29.11.2018.)
- [6] Buble M., (2000.), *Management*, Split: Sveučilište u Splitu
- [7] Cingula M., et al. (2016.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija
- [8] Certo S. C., Certo S. T., (2008.), *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Zagreb: MATE
- [9] Certo S. C., Certo S. T., (2012.), *Modern Management: Concepts and Skills*, 12th Edition, Pearson
- [10] Enciklopedija.hr, *organizacija*, <http://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461> (Datum pristupa: 26.11.2018)

- [11] Entrepreneurshipinbox.com, *Sources of Organizational Change*  
<https://www.entrepreneurshipinbox.com/9/organizational-change-source/>  
(27.11.2018.)
- [12] Fabac R., (2017.), *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama – projektni pristup*, Naklada Slap
- [13] Hunjet A., Kozina G., (2015.), *Organizacija i organizacijsko ponašanje*,  
Nastavna skripta, Varaždin: Sveučilišta Sjever
- [14] Janićijević N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*,  
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
- [15] Kotter J. P., (2009.), *Vođenje promjena*, Zagreb: LIDER
- [16] Lunenburg F. C., (2010.), *Managing Change: The Role of the Change Agent*, *International journal of management, business, and administration*, 13(1). Preuzeto s:  
[https://naaee.org/sites/default/files/lunenburg\\_fred\\_c.\\_managing\\_change\\_the\\_role\\_of\\_change\\_agent\\_ijmba\\_v13\\_n1\\_2010.pdf](https://naaee.org/sites/default/files/lunenburg_fred_c._managing_change_the_role_of_change_agent_ijmba_v13_n1_2010.pdf) (Datum pristupa: 29.11.2018.)
- [17] Masunda T., (2015.), *An evaluation of resistance to organizational change and its effects on employee productivity: the case of Telecom Namibia*, The university of Namibia
- [18] Miljković Krečar I., Kolega M., (2013.), *Psihologija u poslovnom okruženju*, Zagreb: Grupa VERN d.o.o.
- [19] Mind Tools Club, *The Burke-Litwin Change Model: Unraveling the Dynamics of Organizational Change*. Preuzeto s:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1770103/mod\\_resource/content/3/te\\_xto%2022%20-%20The%20Burke-Litwin%20Change%20Model%20-%20Unraveling%20the%20Dynamics%20of%20Organizational%20Change.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1770103/mod_resource/content/3/te_xto%2022%20-%20The%20Burke-Litwin%20Change%20Model%20-%20Unraveling%20the%20Dynamics%20of%20Organizational%20Change.pdf) (Datum pristupa: 03.12.2018.)
- [20] Meško Štok Z., et al. (2010.), *Elements of organizational culture leading to business excellence*, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2),

- str. 303-318. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/62362> (Datum pristupa: 20.11.2018.)
- [21] Perkov D., Radenković A. S., (2008.), Upravljanje promjenama uz održivi rast hrvatskih poduzeća, *Zbornik visoke poslovne škole Libertas Zagreb*, str. 30-48. Preuzeto s: [http://www.perkov-savjetovanje.hr/str\\_radovi/up\\_or.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/str_radovi/up_or.pdf) (Datum pristupa: 03.12.2018.)
- [22] Poredoš D., Kovač M., (2005.), Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu, *Ljetopis socijalnog rada*, 12(2), str. 333-346. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/2020> (Datum pristupa: 04.12.2018.)
- [23] Potts R., Lamarsh J., (2005.), *Upravljanje promjenom do uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga
- [24] Rijavec M., Miljković D., (2002.), *Kako rješavati konflikte?*, Zagreb: IEP
- [25] Robbins S. P., Judge T. A., (2009.), *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb: MATE
- [26] Sikavica P., (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
- [27] Sikavica P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator
- [28] Spector B., (2012.), *Implementing Organizational Change: Theory Into Practice*, 3rd Edition, Pearson
- [29] Sušanj Z., (2005), *Organizacijska klima i kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap
- [30] Tahilramani R., (2011.), Enhancing creativity for organizational change *Asian journal of management research*, specijalno izdanje broj 1, str. 153-162. Preuzeto s: <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1013.pdf> (Datum pristupa: 26.11.2018.)
- [31] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. (2004.), *Organizacija*, 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin: TIVA

[32] Župljanin S., Balaban M., (2015.), Organizational Change and Improvement Performance of Companies, *Economic analysis*, 48 (1-2), str. 98-107.  
Preuzeto s:[http://ebooks.iien.bg.ac.rs/339/1/2015\\_1-27.pdf](http://ebooks.iien.bg.ac.rs/339/1/2015_1-27.pdf) (Datum pristupa: 27.11.2018.)



## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b>	Različite vrste promjena sa stajališta različitih autora .....	10
<b>Tablica 2:</b>	Modeli provođenja organizacijskih promjena .....	24
<b>Tablica 3:</b>	Važnost smjernica za uklanjanje otpora i stresa u organizaciji ....	48
<b>Tablica 4:</b>	Važnost faktora koji utječu na kontinuirano provođenje promjena i uspješnost tih promjena .....	49
<b>Tablica 5:</b>	Doživljeni čimbenici stresa u radnom okruženju .....	53
<b>Tablica 6:</b>	Posljedice stresa.....	54
<b>Tablica 7:</b>	Korištenje smjernica za uklanjanje otpora i stresa od strane organizacije .....	56

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1:</b> Ekonomske i društvene sile koje potiču promjene .....	13
<b>Slika 2:</b> Stupnjevi životnog vijeka organizacije.....	16
<b>Slika 3:</b> Faktori uspješnosti organizacijske promjene.....	18
<b>Slika 4:</b> Organizacijska efektivnost.....	20
<b>Slika 5:</b> Aktivnosti učinkovitog upravljanja promjenom .....	23
<b>Slika 6:</b> Burke-Litwinov model organizacijskih promjena .....	27

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1:</b>	Spol.....	36
<b>Grafikon 2:</b>	Dob .....	37
<b>Grafikon 3:</b>	Radni status .....	37
<b>Grafikon 4:</b>	Stručna sprema .....	38
<b>Grafikon 5:</b>	Broj zaposlenika u organizaciji .....	39
<b>Grafikon 6:</b>	Poznavanje pojma „Organizacijska promjena“ .....	40
<b>Grafikon 7:</b>	Izvori organizacijskih promjena .....	41
<b>Grafikon 8:</b>	Povezanost više faze životnog ciklusa organizacije sa složenijim promjenama .....	42
<b>Grafikon 9:</b>	Utjecaj promjene jednog čimbenika (ljudi, struktura, tehnologija) na preostale čimbenike .....	43
<b>Grafikon 10:</b>	Vrednovanje i korigiranje promjene .....	44
<b>Grafikon 11:</b>	Posljedice provođenja organizacijskih promjena.....	45
<b>Grafikon 12:</b>	Povezanost umjerene razine stresa sa visokom radnom učinkovitosti .....	46
<b>Grafikon 13:</b>	Utjecaj menadžmenta na razinu stresa u radnom okruženju.....	47
<b>Grafikon 14:</b>	Važnost smjernica za uklanjanje otpora i stresa u organizaciji ..	49
<b>Grafikon 15:</b>	Važnost faktora koji utječu na kontinuirano provođenje promjena i uspješnost tih promjena .....	51
<b>Grafikon 16:</b>	Informiranje zaposlenika od strane menadžmenta o provođenju promjene .....	52
<b>Grafikon 17:</b>	Doživljeni čimbenici stresa u radnom okruženju.....	54
<b>Grafikon 18:</b>	Posljedice stresa .....	55
<b>Grafikon 19:</b>	Korištenje smjernica za uklanjanje otpora i stresa od strane organizacije .....	57

UNIVERSITY  
NORTH

Sveučilište  
Sjever

VAKC

+

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Petar Lusavec pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom Stav ljudi o organizacijskim promjenama u Republici Hrvatskoj te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(Petar Lusavec)

Petar Lusavec  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Petar Lusavec neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Stav ljudi o organizacijskim promjenama u Republici Hrvatskoj čiji sam autor.

Student/ica:  
(Petar Lusavec)

Petar Lusavec  
(vlastoručni potpis)