Organizacijske promjene i utjecaj stresa na zaposlenike lokalne samouprave

Stolnik, Vlatka

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:546702

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

DIPLOMSKI RAD br. 68/PE/2016

ORGANIZACIJSKE PROMJENE I UTJECAJ STRESA NA ZAPOSLENIKE LOKALNE SAMOUPRAVE

Vlatka Stolnik

Varaždin, ožujak 2016.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 68/PE/2016

ORGANIZACIJSKE PROMJENE I UTJECAJ STRESA NA ZAPOSLENIKE LOKALNE SAMOUPRAVE

Student: Mentor:

Vlatka Stolnik, mat.br. 0117/336D doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA: Vlatka Stolnik | MATIČNI BROJ: 0117/336D

NASLOV RADA: Organizacijske promjene i utjecaj stresa na zaposlenike lokalne samouprave

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Organizational changes and the impact of stress on employees of local government

KOLEGIJ: Organizacija i organizacijsko ponašanje

MENTOR: doc. dr. sc. Anica Hunjet

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. doc. dr. sc. Petar Kurečić
2. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina
3. doc. dr. sc. Anica Hunjet

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 68/PE/2016

OPIS

Diplomskim radom obrađene su organizacijske promjene i provedeno je istraživanje vezano uz kadrovske promjene i stres zaposlenika u lokalnoj samoupravi (Grad Varaždin).
Organizacijske promjene mogu se definirati kao proces koji mijenja i prilagođava postojeće organizacije. Da bi se organizacijske promjene uspješno provele unutar organizacije potrebno je definirati što treba promijeniti, ispitati na koje promjene su spremni zaposlenici i koliko promjena mogu podnijeti.
Najvažnije su kadrovske promjene, jer se kod tih promjena javlja otpor zaposlenika prema promjenama. Da bi one bile uspješno provedene potrebno je zaposlenike motivirati na promjene, uvjeriti ih da su one potrebne i da njima donose dobrobit. Svake organizacijske promjene kod zaposlenika izazivaju neku vrstu stresa. On ponekad može biti pozitivan, ali u najvećem broju slučajeva kod zaposlenika izaziva određene posljedice koje mogu biti fizičke, psihičke i ponašajne.
U ovom radu istražit ću organizacijske promjene koje se provode u jedinici lokalne uprave i samouprave, kada se provode i kako one utječu na zaposlenike. Naglasak će biti na kadrovskim promjenama i njihovom utjecaju na zaposlenike. Istraživanje se temelji na pozitivnim i negativnim čimbenicima organizacijskih promjena, čimbenicima koji kod zaposlenika izazivaju stres i utjecaju politike na kadrovske promjene.

U VARAŽDINU, DANA 08.03.2016.

REPUBLIKA HRVATSKA 5
SVEUČILIŠTE SJEVER

POTPIS MENTORA H. Hunjet

DIR 01 PE

Sažetak

Organizacijske promjene mogu se definirati kao proces koji mijenja i prilagođava postojeće organizacije. Da bi se organizacijske promjene uspješno provele unutar organizacije potrebno je definirati što treba promijeniti, ispitati na koje promjene su spremni zaposlenici i koliko promjena mogu podnijeti. Važno je u promjene ulaziti postupno i uputiti sve zaposlenike na moguće promjene, obzirom da su zaposlenici nositelji organizacije. Postoje tri osnovne organizacijske promjene. To su kadrovske promjene, promjene strukture organizacije i tehnološke promjene. Najvažnije su kadrovske promjene, jer se kod tih promjena javlja otpor zaposlenika prema promjenama. Da bi one bile uspješno provedene potrebno je zaposlenike motivirati na promjene, uvjeriti ih da su one potrebne i da njima donose dobrobit. Svake organizacijske promjene kod zaposlenika izazivaju neku vrstu stresa. Stres je stanje napetosti koje se očituje u suočavanju pojedinaca s neobičnim zahtjevima, prisilama i mogućnostima. On ponekad može biti pozitivan, ali u najvećem broju slučajeva kod zaposlenika izaziva određene posljedice koje mogu biti fizičke, psihičke i ponašajne.

KLJUČNE RIJEČI: organizacijske promjene, kadrovske promjene, otpor, stress

Abstract

Organizational changes can be defined as a process that changes and adapts existing organizations. In order to successfully implement organizational changes within the organization, it is necessary to define what needs to be changed, examine which changes employees are willing to accept and how much changes they can endure. It is important to implement changes gradually and to instruct all employees on possible changes given that employees are the carriers of the organization. There are three basic organizational changes. These are personnel changes, changes in the organizational structure and technological changes. The most important changes are the personnel ones because during these changes employee resistance to change occurs. In order to implement the changes effectively it is necessary to motivate employees for changes, to convince them that they are necessary and that they provide benefits. Each and every organizational change causes some kind of stress among employees. Stress is a state of tension which is reflected in the coping of individuals with unusual requirements, constraints and opportunities. Sometimes it can be positive, but in most cases it raises certain consequences among employees which can be physical, psychological and behavioural ones.

KEY WORDS: organizational changes, personnel changes, resistance, stress

Sadržaj

1. UVOD 1

2. ORGANIZACIJSKE PROMJENE 2

2.1. Čimbenici koji potiču promjene 3

2.2. Proces organizacijskih promjena 4

2.3. Čimbenici o kojima ovisi uspjeh promjena u organizaciji 5

2.4. Vrste promjena u organizaciji 5

2.5. Razlozi zbog kojih pokušaji uvođenja promjena uglavnom doživljavaju neuspjeh 6

2.6. Otpor promjenama 7

2.7. Glavni izvori otpora 8

3. PRISTUP UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA 10

3.1. Lewinov trostupanjski model 10

3.2. Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena 11

3.3. Akcijsko istraživanje 12

3.4. Organizacijski razvitak 12

4. PROMJENE I STRES 13

4.1. Izvori stresa 14

4.2. Posljedice stresa 16

4.3. Mehanizmi djelovanja stresa 16

4.4. Upravljanje stresom 17

4.5. Rješenja na pojavu stresa 19

4.6. Sagorijevanje na poslu (burnout) i kako ga riješiti 20

5. GRAD VARAŽDIN – JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE 21
5.1. Ustrojstvo, ovlasti i način rada tijela Grada Varaždina 22
5.2. Ustrojstvo upravnih tijela i način upravljanja 24
5.3. Odgovornost za obavljanje poslova 25
5.4. Lokalni izbori 26
5.5. Promjene unutar organizacije nakon izbora 27
6. HIPOTEZE 28
7. CILJ ISTRAŽIVANJA 29
8. ISPITANICI I METODE ISTRAŽIVANJA 29
9. REZULTATI ANKETE 30
10. DOKAZIVANJE HIPOTEZA 44
11. ZAKLJUČAK 50
12. LITERATURA 53
13. PRILOZI 55
Prilog 1. : popis slika 55
Prilog 2. : popis tablica 56
Prilog 3. : popis grafikona: 57
Prilog 4. : Upitnik 58

1. UVOD

Organizacija je društvena cjelina koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi, koji svojim aktivnostima žele ostvariti točno određene ciljeve. Kada govorimo o organizaciji, ne mislimo samo na organizaciju kao stanje, već i na sve organizacijske procese koji se odvijaju unutar same organizacije.

Svaka organizacija ima neki cilj prema kojem teži. Da bi se zacrtani ciljevi ostvarili, moraju biti jasno definirani, realni, ostvarivi i vremenski definirani.

Jedan od glavnih ciljeva svake organizacije je da bude uspješna i djelotvorna. Da bi to postigla potrebne su promjene u organizaciji. Međutim, nisu sve promjene poželjne ni učinkovite. Organizacijske promjene oduvijek su se provodile unutar organizacija, jer su im jedino one omogućile konkurentnost na tržištu. U današnje vrijeme javlja se problem kod provođenja organizacijskih promjena. Razni autori obradili su temu organizacijskih promjena i njihovu implementaciju, jer je to jednostavno tema koja iziskuje mnogo istraživanja i analiza da bi se u konačnici dobilo konkretno rješenje. Kod provođenja organizacijskih promjena bitno je dobro istražiti vanjske čimbenike koji tjeraju organizaciju na promjene. Druga bitna stavka su zaposlenici budući da organizacijske promjene direktno utječu na njih i njihovu radnu okolinu.

U ovom radu istražit ću organizacijske promjene koje se provode u jedinici lokalne uprave i samouprave, kada se provode i kako one utječu na zaposlenike. Naglasak će biti na kadrovskim promjenama i njihovom utjecaju na zaposlenike. Opće je poznato da su svake promjene stresne i da se najčešće javlja otpor prema njima. Najveći utjecaj imaju kadrovske promjene, pa će se istraživanje temeljiti na pozitivnim i negativnim čimbenicima organizacijskih promjena i čimbenicima koji kod zaposlenika izazivaju stres.

Teorijski dio će obuhvatiti pojam organizacijskih promjena, stresa kao posljedice organizacijskih promjena, organizaciju lokalne samouprave (Grad Varaždin).

Drugi, istraživački dio odnosi se na kadrovske promjene i stres izazvan promjenama unutar jedinice lokalne samouprave. Kako bi se izveli zaključci istraživanja, analizirat ću rezultate ankete koju ću provesti na zaposlenicima Grada Varaždina.

2. ORGANIZACIJSKE PROMJENE

U današnjem poslovnom svijetu i organizacijama, riječ „promjena“ ima nekoliko često proturječnih značenja. Katkad se odnosi na vanjske promjene u tehnologiji, potrošačima, konkurentima, strukturi tržišta te društvenom i političkom okruženju. „Promjena“ također označava unutarnje promjene: kako se organizacija prilagođava promjenama u okruženju. Važno je stalno promatrati slijede li unutarnje promjene – u načinima rada, stajališta i strategijama – one vanjske. Briga o brzini unutarnje promjene potiče upravu na djelovanje. Zbog toga se danas „promjena“ može odnositi i na programe koje vodstvo tvrtke predlaže za zaposlenike na nižim razinama, na primjer, reorganiziranje ili restrukturiranje.[1]

Organizacijske promjene mogu se definirati kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije, prihvaćanje novih ideja. One mogu biti korisne i rezultirati njenim rastom, ali mogu dovesti organizaciju u neizvjesnost i rizik od nazadovanja.

Potrebno je odrediti optimalan trenutak za provođenje promjena. Promjene mogu dovesti do katastrofalnih posljedica za organizaciju zbog lošeg tempiranja vremena.

[1] Senge, P.,Kleiner, A., Roberts, C.,Ross, R.,Roth, G.,Smith, B., Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb,2003.

Najčešći uzroci promjena u organizaciji su socijalni ili politički, ekonomski i tehnološki.

Svaka dobro isplanirana promjena trebala bi uroditi željenim učincima. Najvažniji učinci dobro planiranih promjena su[2]:

- ostvarivanje svrhe organizacije
- ostvarivanje ciljeva organizacije
- ostvarivanje strategije
- promjena tehnologije
- promjena strukture
- ostvarivanje zadataka
- promjena ljudi
- promjena kulture

2.1. Čimbenici koji potiču promjene

Jedan od najvažnijih čimbenika koji potiču promjene su čimbenici okoline. Promjene u okolini nastaju neočekivano i iznenada, što se najviše odražava na organizacije visoke tehnologije, ali izazivaju i promjene u svim drugim organizacijama.

Sile koje potiču promjene:

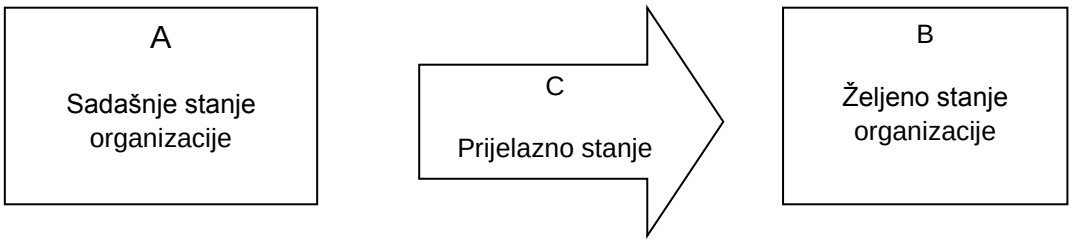
- priroda radne snage
- tehnologija
- ekonomski šokovi
- konkurencija
- društveni trendovi
- svjetska politika.

[2] Schermerhorn, J.R.jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2000), Organizational Behavior, John Wiley andSons, New York, 397

2.2. Proces organizacijskih promjena

Za uspješno provođenje promjena potrebno je razumijevanje sadašnjeg stanja organizacije, razvijanje slike o budućem, željenom stanju organizacije, pomicanje organizacije iz prethodnog stanja u buduće stanje. (Slika 1.)

Organizacijska promjena je proces mijenjanja postojeće organizacije. Taj proces traje određeno vrijeme, ovisno o vrsti promjene i njezinoj složenosti.



Slika 1. Proces promjena

Izvor: Sikavica P., „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

Sadašnje stanje organizacije prikazuje kako je organizacija funkcionirala odnosno kako funkcionira prije provođenja promjena. Buduće (željeno) stanje opisuje kako bi organizacija trebala funkcionirati poslije provođenja promjena, a prijelazni stadij je razdoblje između sadašnjeg i budućeg stanja organizacije.[3]

Smatra se da je organizacijska promjena s uspjehom provedena[4]: kad je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg stanja u buduće odnosno željeno stanje; kad je funkcioniranje organizacije u budućem stanju ispunilo očekivanja; kad je prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje ostao bez važnijih posljedica za organizaciju i kad je ostao bez pretjerane štete za pojedince, tj. zaposlene u organizaciji.

[3] Sikavica P., „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
[4] Ibid., 721

2.3. Čimbenici o kojima ovisi uspjeh promjena u organizaciji

S obzirom da neki čimbenici pozitivno utječu na promjene, a neki predstavljaju ograničenja, potrebno je ukloniti negativne čimbenike i poticati one o kojima ovisi uspjeh u organizaciji.

Ključni elementi uspješne promjene su[5]:

- ***Ideja*** – upućuje na novi način rada, nudi novo rješenje za ono što se želi promijeniti. Može biti provedena do najmanjeg detalja.
- ***Potreba za promjenom*** – pojavljuje se kao posljedica neke ideje. Moguće je da potreba za promjenom iznjedri neku ideju kako problem riješiti.
- ***Prihvaćanje promjene*** – najvažniji element uspješne promjene. Ako oni koji trebaju provoditi promjene ne prihvate ideju i nemaju potrebe za promjenom, od promjene neće biti ništa.
- ***Primjena promjene*** – bez provođenja promjene od primjene neće biti ništa,a to znači da će izostati i uspjeh organizacije premda ni jedna promjena ne garantira uspjeh.
- ***Sredstva kojima bi se promjena mogla provesti*** – najvažniji resurs bez kojeg je nemoguće provesti promjene su ljudi. Osim ljudi, potrebna su i određena materijalna sredstva.

2.4. Vrste promjena u organizaciji

Postoje razne klasifikacije promjena po vrstama, al se smatra da je najbolju sintezu promjena napravio R. L. Daft, koji je definirao četiri vrste promjena. To su:

[5] Daft, R.L. (2007), Understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson South-Western, Mason, 283.-285.

- ***Tehnološke promjene***[6] – promjene u procesu proizvodnje, efikasnija i veća proizvodnja, nove tehnike proizvodnje robe i usluga te nove metode rada, nova oprema i načina rada.
- ***Promjene u proizvodima i uslugama*** – inoviranje i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga.
- ***Strukturne promjene***[7] – specijalizacija rada, lanac zapovijedanja, raspon kontrole, razina centralizacije i formalizacije u organizaciji te redizajn radnih mjesta i cijele organizacije
- ***Promjene ljudi*** – promjene u vrijednostima, vještinama, normama, očekivanjima, vjerovanjima, ponašanju i stavovima svakog zaposlenog.

2.5. Razlozi zbog kojih pokušaji uvođenja promjena uglavnom doživljavaju neuspjeh

Prema Blanchardu postoji 15 razloga za neuspjeh. To su:[8]

- Osobe koje rukovode promjenama smatraju da je najava promjena isto što i njihova provedba.
- Ljudske bojazni vezane uz promjenu nisu zamijećene, ili ih se ne tretira kao problem.
- Osobe od kojih se traži da se promijene nisu uključene u planiranje promjena.
- Ne postoji dovoljno uvjerljiv razlog za promjene. Poslovni razlozi za promjene nisu objašnjeni zaposlenicima.
- Organizacija nije stvorila i prenijela snažnu viziju koja bi u ljudima potaknula entuzijazam u pogledu budućnosti.

[6] Daft, R.L. (2004), op.cit.403
[7] Robbins, S.P., Coutler, M., (2005), Management, Prentice Hall, New Jersey
[8] Blanchard, K., Rukovođenje na višoj razini, Mate doo, Zagreb, 2010.

- Tim za upravljanje promjenama ne uključuje rane pobornike promjena, osobe koje se protive promjenama ili neformalne rukovoditelje.
- Promjene nisu usmjeravane pa organizacija ne može naučiti ono što je potrebno da bi podržala promjene.
- Organizacijski sustavi i druge inicijative nisu usklađene s promjenama.
- Rukovoditelji gube fokus ili ne uspijevaju odrediti prioritete te na kraju „umiru od 1000 inicijativa“.
- Ljudi nisu osposobljeni i ne potiče ih se da usvajaju nove vještine.
- Osobe koje rukovode promjenama nisu uvjerljive – premalo komuniciraju, šalju nejasne poruke i ne modeliraju ponašanja u skladu s promjenama.
- Napredak se ne mjeri; nitko ne vrednuje promjene koje su ljudi postigli vlastitim zalaganjem.
- Ljudi se ne smatraju odgovornim za uvođenje promjena.
- Osobe koje rukovode promjenama podcjenjuju snagu organizacijske kulture da sabotira promjene.
- Prije odabira specifičnog oblika promjene nisu istražene sve mogućnosti i prilike.

2.6. Otpor promjenama

Većina ljudi se boji promjena tako da je prirodna reakcija ljudi na promjene, pružanje otpora, naročito kada naslućuju da ih one ugrožavaju. Međutim, ne reagiraju svi na jednak način. Kao primjer možemo navesti starije radnike koji pružaju otpor prema potrebi stjecanja novih znanja i vještina jer to za njih predstavlja dodatni napor, zatim premještanje s više na nižu razinu unutar

organizacije, premještanje iz jedne smjene u drugu, pa sve do ukidanja nekih radnim mjesta.

S obzirom da ljudi čine organizaciju i glavni su i jedini izvor otpora promjenama, najveći zadatak menadžmenta je pridobivanje ljudi za promjene.

Da bi otpor bio manji, pokretač promjena mora analizirati trenutno stanje organizacije koje se odnosi na ustrojstvo, proces, ljude i kulturu odnosno vrijednosti i uvjerenja zaposlenika. Dobivene rezultate potrebno je proslijediti zaposlenicima koji će najviše biti pod utjecajem promjena. Na taj način će lakše shvatiti zašto se stvari moraju mijenjati. Moći će uvidjeti moguće posljedice zadržavanja starog stanja i razloge zašto se sadašnje stanje ne može ostaviti nepromijenjenim. Mijenjanje načina na koji su ljudi radili dugo vremena nije jednostavno. Ako im se razjasni u čemu je problem i koliko je on ozbiljan, lakše će donijeti odluku o tome hoće li poduprijeti promjenu ili će joj pružati otpor.[9]

2.7. Glavni izvori otpora

Prema mišljenju J. R. Gordona, R. W. Mondyja, A. Sharplina i S. R. Premeauxa glavni izvori otpora su[10]:

Nesigurnost – posljedica neznanja što će promjena donijeti.

Mogući socijalni gubici – povezani su s narušavanjem postojećih odnosa u organizaciji.

Ekonomski gubici – izražavaju se kao gubitak posla.

Smetnje odnosno neprilike – posljedica potrebe za dodatnim znanjima odnosno učenjem, kako bi se svladale promjene.

[9] Potts, R., LaMarsh, J., Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
[10] Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin A.Premeaux, S.R. (1990.), Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston

Neprihvaćanje gubljenja kontrole – s obzirom na prijašnji položaj koji je pojedinac zauzimao u organizaciji. Takvi pojedinci postaju svjesni da više neće imati kontrolu nad nekim poslovima i ljudima koju su do tada imali.

Nepredvidive posljedice - to je stanje kada zaposleni, u jednom dijelu organizacije, pružaju otpor promjenama u drugim dijelovima organizacije, jer ne znaju odnosno ne mogu predvidjeti, kakve će to posljedice imati za njih.

Udružena oporba – skupina ljudi pogođenih promjenama, koji se povezuju da bi bili jači u svom nastupu prema menadžmentu, a protiv provođenja promjena u organizaciji.

Opasnost od gubitka utjecaja pojedinca – zbog straha da će izgubiti dotadašnju moć i utjecaj pojedinci, a najčešće menadžeri, pružaju otpor promjenama.

Da bi se prihvatile promjene od strane zaposlenika koriste se razni načini smanjivanja otpora. J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin i S. R. Premeaux smatraju da se otpor promjenama može smanjiti na jedan ili više načina. To su[11]:

- pravodobno informiranje zaposlenih o promjenama,
- sudjelovanje zaposlenih u promjenama,
- davanje jamstva zaposlenima da ne će izgubiti posao,
- provođenje samo potrebnih promjena,
- zadržavanje dosadašnjih korisnih običaja i neformalnih odnosa,
- izgradnja povjerenja između menadžera promjena i zaposlenih,
- stalno savjetovanje zaposlenih kako bi lakše prihvaćali promjene,
- pregovaranje između menadžera promjena i zaposlenih.

[11] Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin A.Premeaux, S.R. (1990.), Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston

3. PRISTUP UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

Postoji nekoliko popularnih pristupa upravljanja promjenama. To su:

- Lewinov trostupanjski model
- Kotterov osmostupanjski plan
- Akcijsko istraživanje
- Organizacijski razvitak

3.1. Lewinov trostupanjski model

Kurt Lewin tvrdio je da uspješna promjena u organizacijama treba proći kroz tri koraka: odmrzavanje statusa quo, kretanje prema poželjnom krajnjem stanju i ponovno zamrzavanje nove promjene da bi postala stalna.[12] (Slika 2.)



Slika 2. Lewinov trostupanjski model

Izvor: Izradila autorica

Status quo može se smatrati stanjem ravnoteže. Kako bi se svladali pritisci otpora potrebno je odmrznuti to stanje, a to je moguće na tri načina. Silama potiska, silama zadržavanja ili njihovo kombinacijom. (Slika 3.)

[12] Robbins, S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2007



Slika 3. Odmrzavanje statusa quo

Izvor: *https://www.google.hr/search?q=lewinov+model+upravljanja+promjenama*

Sile potiska su sile koje odmiču ponašanje od statusa quo i mogu se pojačati. **Sile zadržavanja** sprečavaju pomak od postojeće ravnoteže, mogu se smanjiti. Treća mogućnost je kombinacija metode sile potiska i sile zadržavanja. Istraživanja su pokazala da je promjene potrebno brzo ostvariti kako bi one bile učinkovite. Organizacije koje se postupno pripremaju za uspjeh imaju slabiji uspjeh od onih koje brzo prođu kroz fazu kretanja.

Kretanje možemo definirati kao proces promjene koja transformira organizacije od statusa quo do poželjnog krajnjeg stanja.

Kada se dođe do faze zamrzavanja, potrebno je zamrznuti novu situaciju kako bi se ona stabilizirala, balansiranjem sila potisaka i sila zadržavanja. Ako se ne provede faza zamrzavanja postoji mogućnost da promjena bude kratkotrajna.

3.2. Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena

John Kotter nadogradio je Lewinov trostupanjski model. On sastavlja popis čestih pogrešaka koje menadžeri čine kada nastoje pokrenuti promjene. Utvrdio je osam uzastopnih koraka za svladavanje tih problema i pogrešaka. To su[13]:

1. Uspostava osjećaja hitnosti za promjenom.

[13] Kottler, J.P., Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996.)

2. Stvaranje koalicije koja je dovoljno jaka da provodi promjenu.
3. Stvaranje nove vizije koja će usmjeravati promjenu i strategije za ostvarivanje te vizije.
4. Komunikacije diljem organizacije.
5. Uklanjanje prepreka promjenama i poticanje preuzimanja rizika i kreativno rješavanje problema.
6. Planiranje i stvaranje kratkoročnih pobjeda.
7. Provođenje prilagodbi i učvršćenje poboljšanja.
8. Učvršćivanje promjene tako da se pokaže odnos između novih ponašanja i uspjeha organizacije.

3.3. Akcijsko istraživanje

Akcijsko istraživanje je proces promjene koji se temelji na sustavnom prikupljanju podataka i na izboru akcija za promjene na osnovi indikacija iz analize tih podataka[14]. Sadrži pet koraka: dijagnozu, analizu, povratne informacije, akcije i evaluaciju.

Akcijsko istraživanje na dva načina koristi organizaciji. Prvi način je da je usmjereno na problem, a ne na rješenje. Druga korist je ta da smanjuje otpor prema promjenama od strane zaposlenika jer ih akcijsko istraživanje uključuje u sam proces. Na taj način oni postaju unutarnji izvor stalnog pritiska u smjeru ostvarivanja promjene.

3.4. Organizacijski razvitak

Organizacijski razvitak obuhvaća skupinu intervencija za planirane promjene, zasnovanih na humano-demokratskim vrijednostima kojima je cilj poboljšati učinkovitost organizacije i dobrobit zaposlenika.

[14] Robbins, S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2007

Vrijednosti na kojima se temelji većina postupaka organizacijskog razvitka su:

- poštovanje prema ljudima,
- povjerenje i podrška,
- izjednačavanje moći,
- suočavanje,
- participacija.

4. PROMJENE I STRES

Za organizacijski management posebno značenje ima stres na radu. Stres na radu ima najznačajnije posljedice za ukupno ponašanje i život ljudi jer čovjek pola svojih budnih sati tijekom trideset pet do četrdeset godina provodi na radu. Osim toga teško je potpuno razdvojiti privatni život tako da sve ono što se događa na radu djeluje i izvan njega, ali i obrnuto. Stres je općenito pa tako i stres na radu kompleksan fenomen koji ima čitav niz uzroka i posljedica na individualno i organizacijsko ponašanje. Također, prati ga niz simptoma koji ljudima koji se u organizaciji bave tom problematikom, ali i onima koji ga doživljavaju, signalizira njegovo postojanje[15].

Stanje stresa na radnom mjestu može se definirati kao niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama (Murphy, 1999).

Svako provođenje promjena izaziva stres kod svih zaposlenih na koje se te promjene odnose. Može se reći da su promjene jedan od najčešćih uzročnika stresa. Razina stresa ovisi o vrsti promjena koje se provode i o posljedicama

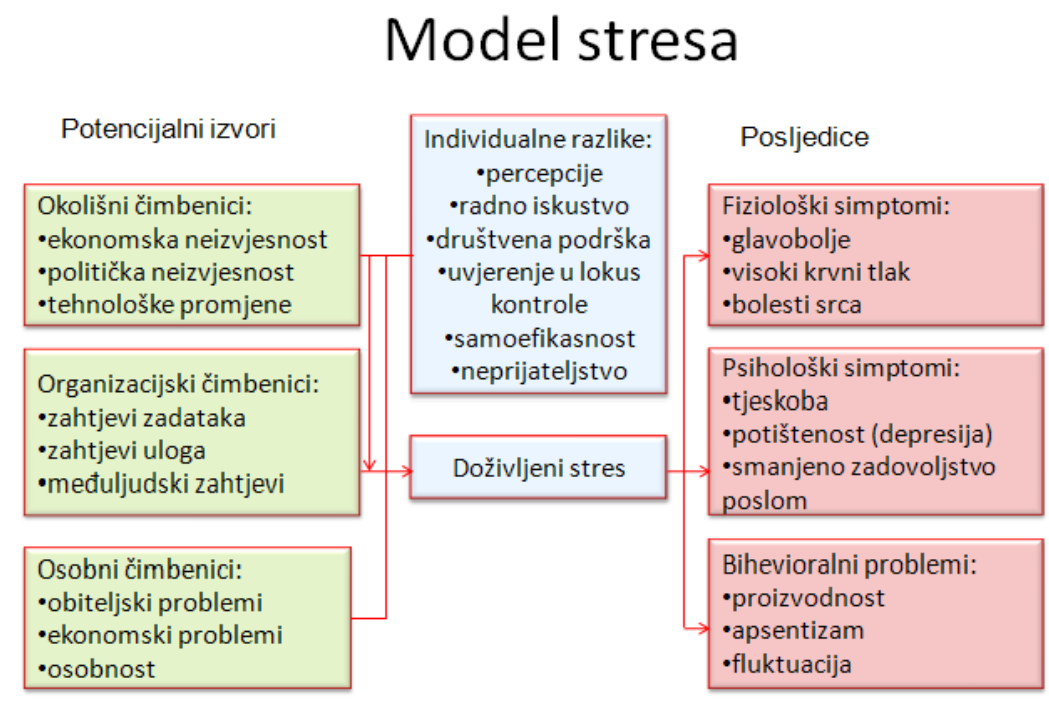
[15] Bahtijarević – Šiber, 1999, Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagačima

koje one izazivaju kod zaposlenika. Stres je tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao posljedicu utjecaja okolnih čimbenika.

Stres se često povezuje sa zahtjevima i resursima. Zahtjevi se odnose na odgovornosti, pritiske, obaveze i neizvjesnosti s kojima se ljudi susreću u radnom okruženju. Resursi su stvari pod kontrolom pojedinca koje se mogu koristiti u rješavanju zahtjeva.

4.1. Izvori stresa

Izvori stresa se mogu svrstati u tri kategorije[16] (Slika 4):



Slika 4. Model stresa

Izvor: Vlastita izrada prema: Robbins, Judge, 2009, str 667

[16] Robbins, S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2007

- **Čimbenici okoline**

Jedan od čimbenika okoline je ***ekonomska neizvjesnost*** koju stvaraju promjene u poslovnom ciklusu. ***Politička neizvjesnost*** prisutna je u zemljama gdje su nestabilni politički sustavi. ***Tehnološke promjene*** izazivaju stres kod zaposlenika koji nemaju vještine i iskustva sa inovacijama.

- **Organizacijski čimbenici**

Zahtjevi zadataka su čimbenici koji se odnose na posao osobe. Oni obuhvaćaju dizajn radnih mjesta, radne uvjete i fizički plan radnog okruženja. ***Zahtjevi uloga*** odnose se na pritiske kojima je osoba izložena u funkciji svoje uloge u organizaciji. Preopterećenost se javlja kada se od zaposlenika očekuje da učini više nego za što ima vremena. ***Međuljudski zahtjevi*** su pritisci koje stvaraju drugi zaposlenici. Manjak društvene podrške od kolega i loši međuljudski odnosi mogu uzrokovati znatan stres, osobito među zaposlenicima s jakim društvenim potrebama.

- **Osobni čimbenici**

Obitelj i osobne veze ljudima su vrlo bitne, te svaki ***obiteljski problem*** koji se desi u osobnom životu stvara stres kod zaposlenika koji ne mogu ostaviti pred vratima kad dođu na posao. ***Ekonomski problemi*** nastaju kada pojedinci previše opterete svoje financijske resurse. Ljudi koji imaju tendenciju prenaglašavati negativne aspekte svijeta i na sve gledaju crno, skloniji su stresu. Simptomi stresa koji se izražavaju na radnom mjestu, ustvari potiču iz ***osobnosti*** pojedinca.

4.2. Posljedice stresa

Posljedice stresa mogu se sažeti u tri opće kategorije: fiziološke, psihološke i bihevioralne simptome. Prema S. P. Robbinsu i M. Coulteru, simptomi stresa su slijedeći[17]:

Fizički – izražava se u obliku promjena u metabolizmu, ubrzanom radu srca, ubrzanom disanju, povišenom krvnom tlaku, glavobolji i povećanoj mogućnosti srčanih napada.

Psihički – nezadovoljstvo poslom, napetost, tjeskoba, iritabilnost, dosada i oklijevanje

Ponašajni (bihevioralni) – izražava se u obliku promjena u proizvodnosti, izostancima s posla, promjeni radnog mjesta, promjena u prehrambenim navikama, povećanom pušenju, povećanom konzumiranju alkohola, ubrzanom govoru, nemiru i poremećaju sna.

4.3. Mehanizmi djelovanja stresa

Organizam reagira na stres tako da najprije dolazi do promjene u hipofizi, a onda u cijelom sklopu žlijezda s unutarnjim lučenjem, da bi se nastavile promjene u psihičkoj i fizičkoj sferi. Stres se na osobnom planu odvija kroz reakcije organizma u tri faze:[18]

1. **Prva faza: alarm.** Osoba počinje biti svjesna djelovanja stresora i javlja se u nekom stupnju panika, osjećaj da nismo dorasli zadatku.
2. **Druga faza: otpor.** Organizam doživljava hormonalne i kemijske promjene te mobilizira sve obrambene mehanizme, kontrolu i eventualno ravnotežu. Ako je stresor ekstremno jak, neke osobe se teško opiru, ali s vremenom stječu snagu i

[17] Robbins, S.P., Coulter, M. (2005), op.cit. 324
[18] Jurina, M., Organizacijsko ponašanje u menadžmentu, Intergrafika doo, Zaprešić, 2011.

vještinu da se nose s negativnom efektima stresa. U nekim slučajevima u fazi otpora i završava stres.

3. **Treća faza: iscrpljenost.** Pojavljuje se kada se osoba sa stresom sve teže nosi, nastoji ga suzbiti pa ako ne uspije, slijedi odustajanje, a u nekim vrstama stresa odustajanje može značiti i smrt.

Neka istraživanja upućuju da su kod žena izražajnije posljedice na psihičkom planu, a kod muškaraca se brže urušava fizičko zdravlje.

4.4. Upravljanje stresom

Da bi upravljali stresom, menadžeri ga moraju otkriti, razumjeti njegov utjecaj na zaposlenike, pozicionirati ga u organizaciji i pomoći zaposlenima da ga kontroliraju. (Slika 5)



Slika 5. Utjecaj stresa na učinak zaposlenika

Izvor: http://elf.foi.hr/file.php/137/ORG-8._Organizacijska_dinamika.pdf

Prva faza upravljanja stresom odnosi se na stres i njegov utjecaj na učinak zaposlenih. Stres može biti nizak, optimalan i visok. Kod niskog i visokog stresa, učinak je slabi, dok optimalni stres uzrokuje optimalni učinak. Visoka razina stresa je opasnija jer može preopteretiti i slomiti psihički i mentalni sklop pojedinca, dok nizak stres izaziva dosadu, manjak motivacije. Međutim, mala do umjerena razina stresa može biti i pozitivna, jer stimulira kreativnost i povećava ukupan radni učinak.[19]

Druga faza u upravljanju stresom je otkrivanje gdje on postoji u organizaciji. Nakon što se otkrije gdje on postoji, mora se odrediti o kojoj razini stresa se radi. Ako je na optimalnoj razine, tada se poduzimaju nikakvi koraci, ako je nizak tada se psihološkim djelovanjem povećava do poželjne razine. Ako je visoka razina stresa tada se pokušava ublažiti suptilnijim i sofisticiranijim metodama obrade zaposlenih. Da bi menadžeri prepoznali visoke razine stresa, moraju pratiti simptome kao što su: visoki krvni tlak, lupanje srca, želučano-crijevni problemi, stalan umor, slabost, neraspoloženje, povećana agresivnost, pretjerano konzumiranje alkohola, temperamentni ispadi pojedinaca, neumjerenost u jelu, visoka razina tjeskobe i kronična zabrinutost.

Treća faza je pomaganje zaposlenima da kontroliraju stres. Stresori su čimbenici koji izazivaju stres, a mogu se pojaviti kod promjena tehnologije, organizacijske strukture te kadrovskih promjena. Zadaća menadžera je da smanji stres zaposlenika na način da djeluje na stresore. Učinci stresa djeluju različito na zaposlenike, utječu na njihovo ponašanje, spoznajne sposobnosti i na njihovu fiziologiju.

Strategije sprečavanja nastanka stresa:

- ***Stvaranje organizacijske klime koju podržavaju pojedinci*** – misli se na zamjenu tradicionalne, klasične organizacije fleksibilnom organizacijom koja je primjerenija ljudima.

[19] Schermerhorn, J.R.jr. (1996), Management and Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York

- ***Kreiranje zanimljivih poslova*** – na taj način će motivirati zaposlene jer će ih osloboditi dosadnih, rutinskih poslova.
- ***Stvaranje programa u vezi s karijerom*** – omogućuje svakom zaposleniku da spozna svoje mjesto u organizaciji nakon organizacijske promjene.

4.5. Rješenja na pojavu stresa

Da bi zaposleni prihvatili organizacijske promjene, potrebno im je osigurati relevantne informacije i prezentirati ih na način da uvide potrebu i nužnost za njihovo provođenje. Važno je da zaposleni osjete da promjene donose korist, da prednosti premašuju negativnosti. Prednosti mogu biti u obliku utroška radnog vremena, napora, novaca, jačanjem poduzeća, sigurnosti, povećanjem plaća i slično.

Upoznavanjem promjena zaposleni stječu određenu razinu sigurnosti i samopouzdanja, smanjuje se strah od nepoznatog što izaziva i bolji radni učinak. U svakom trenutku zaposleni mora osjećati sigurnost, a u slučaju problema mora znati kome će se obratiti za pomoć. Potrebno je osigurati kvalitetno komuniciranje među zaposlenima, i to, horizontalnu komunikaciju između zaposlenih i njima nadređenih. Takvim načinom mogu biti uklonjene mnoge nejasnoće i problemi, a rezultat je veći stupanj zadovoljstva zaposlenika i njihova motivacija za rad.

Smanjenje djelovanja stresa na poslu može se postići takvom organizacijom posla koja svim zaposlenima osigurava odmor u toku posla, dnevni, tjedni i godišnji. Posebno je značajan odmor koji trebaju koristit i zaposleni na radnim mjestima s visokom odgovornošću i obvezama, jer je odmor svakom potreban, a nakon njega je organizam spremniji za nove poslovne poduhvate.[20]

[20] Žugaj, M.,Šehanović, J., Cingula, M., Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.

4.6. Sagorijevanje na poslu (burnout) i kako ga riješiti

Burnout je rezultat intenzivnog i dugotrajnog stresa na poslu. Zaposleni gube motivaciju i interes za posao, osjeća se emocionalno potpuno iscrpljen, neosjetljiv je prema drugim ljudima i misli o sebi kako je neefikasan. Burnout ne nastaje preko noći. Mnogi ljudi su godinama pod stresom i pokazuju povremeno simptome burnouta. Međutim, o pravom burnoutu govorimo tek lad osoba nakon dugog niza godina i nakupljenog stresa odustane od pokušaja da djelotvorno obavlja svoj posao.[21]

Simptomi burnouta:

Fatalizam	Nemate kontrolu nad poslom.
Dosada	Nemate interesa za posao.
Nezadovoljstvo	Posao vas čini nesretnim.
Cinizam	Omalovažavate posao i ono što vam donosi.
Nesposobnost	Niste u stanju ostvariti svoje ciljeve.
Neuspjeh	Omalovažavate svoje uspjehe na poslu.
Preopterećenost	Imate previše posla a premalo vremena.
Neučtivost	Grubi ste prema kolegama na poslu.
Potplaćenost	Nedovoljno ste plaćeni za svoj posao.
Bijeg	Najradije biste promijenili posao.

Burnout je često praćen izostancima sa posla, promjenom posla, te pojačanom upotrebom alkohola.

Postupci kojima se može pomoći zaposlenicima koji imaju simptome burnouta:

- provjeriti ne očekuje li se previše od njih,
- u periodima izuzetnih opterećenja omogućiti im pomoć,
- osigurati podršku top menedžmenta,

[21] Miljković, D., Rijavec., M., Organizacijska psihologija, IEP/D2, Zagreb, 2007.

- dati im veću slobodu u donošenju odluka,
- provjeriti dobivaju li zaposleni dovoljno priznanja za svoj rad,
- osigurati im vrijeme za odmor i osobni razvoj,
- smanjiti kvantitetu, a povećati kvalitetu komunikacije.

5. GRAD VARAŽDIN – JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

Lokalna samouprava je izraz koji u Europi često označava sve oblike teritorijalne samouprave, tj. diobe vlasti po teritorijalnom načelu. Jedinice lokalne (teritorijalne) samouprave služe obavljanju poslova specifičnog interesa za lokalno stanovništvo, u čemu sudjeluju lokalna političko-izvršna tijela i lokalne upravne organizacije, uz više ili manje značajno sudjelovanje samih građana u odlučivanju o lokalnim interesima i u neposrednom obavljanju lokalnih javnih poslova.[22]

Grad Varaždin je pravna osoba, jedinica lokalne samouprave na području utvrđenom Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj.

U svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značenja kojima neposredno ostvaruju potrebe građana, i to osobito poslove koji se odnose na:

- uređenje naselja i stanovanje,
- prostorno i urbanističko planiranje,
- gospodarski razvoj,
- komunalno gospodarstvo,

[22] Koprić, I., Škarica, M., Miloševoć, B., Suradnja i razvoj u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2015

- promet i prometnu infrastrukturu,
- brigu o djeci,
- socijalnu skrb,
- primarnu zdravstvenu zaštitu,
- odgoj i obrazovanje,
- kulturu, tjelesnu kulturu i šport, tehničku kulturu,
- zaštitu potrošača,
- zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
- protupožarnu i civilnu zaštitu,
- održavanje nerazvrstanih i ostalih javnih cesta,
- izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola,
- ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

5.1. Ustrojstvo, ovlasti i način rada tijela Grada Varaždina

Tijela Grada Varaždina su Gradsko vijeće i Gradonačelnik. Gradsko vijeće predstavlja predstavničko tijelo, dok Gradonačelnik predstavlja izvršno tijelo.[23]

Gradsko vijeće je predstavničko tijelo građana Grada Varaždina i tijelo Grada Varaždina izabrano na temelju općeg biračkog prava na neposrednim izborima, tajnim glasovanjem na način određen zakonom. Ima 25 članova. Gradsko vijeće je nadležno tijelo za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga. Poslovi i zadaće koje se odnose na uređivanje odnosa iz samoupravnog djelokruga također su u nadležnosti Gradskog vijeća. Gradsko vijeće donosi Statut Grada Varaždina i donosi odluke te druge opće i pojedinačne akte kojima se uređuju pitanja iz samoupravnog djelokruga Grada Varaždina.

Gradsko vijeće donosi odluke većinom glasova, ukoliko je na sjednici prisutna većina članova Gradskog vijeća.

[23] http://www.glasila.hr/Glasila/SVGV/svgv414.pdf

Statut Grada Varaždina, Poslovnik o radu Gradskog vijeća, proračun i godišnji izvještaj o izvršenju proračuna, odluku o raspisivanju referenduma, odluku o izboru predsjednika i potpredsjednika Gradskog vijeća, Gradsko vijeće donosi većinom glasova svih članova Gradskog vijeća.

Gradonačelnik je izvršno tijelo Grada. Bira se neposredno, na izborima tajnim glasovanjem, na mandat od četiri godine. Gradonačelnik i njegovi zamjenici odlučuju da li će dužnost na koju su izabrani obavljati profesionalno i u roku od dana stupanja na dužnost dostaviti pisanu obavijest upravnom odjelu nadležnom za službeničke poslove i upravnom odjelu nadležnom za financije o tome na koji način će obnašati dužnost. Gradonačelnik i njegovi zamjenici stupaju na dužnost prvog radnog dana koji slijedi danu objave konačnih rezultata izbora za gradonačelnika.
Gradonačelnik predstavlja i zastupa Grad Varaždin, nositelj je izvršnih poslova, u okviru samoupravnog djelokruga Grada Varaždina i odgovoran je za zakonitost rada svih gradskih tijela. Priprema prijedloge općih i drugih akata koje donosi Gradsko vijeće i predlaže Gradskom vijeću donošenje općih i drugih akata i mjera.
Gradonačelnik dva puta godišnje podnosi polugodišnja izvješća o svom radu Gradskom vijeću. U slučaju da Gradsko vijeće ne prihvati izvješće, Gradonačelnik ga je dužan ponovno podnijeti na prvoj narednoj sjednici Gradskog vijeća. Gradsko vijeće može tražiti i izvješća o pojedinim pitanjima iz njegovog djelokruga.
Gradonačelnik ima dva zamjenika koji se biraju na način i po postupku kao i Gradonačelnik. Gradonačelnik može obavljanje određenih poslova iz svog djelokruga povjeriti svom zamjenik. Zamjenik gradonačelnika dužan je, pri obavljanju povjerenih poslova, pridržavati se uputa Gradonačelnika. Povjeravanjem poslova zamjeniku, Gradonačelnik ne prestaje biti odgovoran za njihovo obavljanje. Gradonačelniku i zamjenicima mandat prestaje po sili zakona:

- danom dostave pisane ostavke
- danom pravomoćnosti odluke o oduzimanju poslovne sposobnosti,
- danom pravomoćnosti sudske presude kojom je osuđen na bezuvjetnu kaznu zatvora u trajanju duže od jednog mjeseca,
- danom pravomoćnosti sudske presude kojom je osuđen radi počinjenja kaznenog djela protiv slobode i prava čovjeka i građanina Republike Hrvatske,
- danom prestanka prebivališta s područja Grada,
- danom prestanka hrvatskog državljanstva, sukladno odredbama zakona kojim se uređuje hrvatsko državljanstvo.
- Gradonačelnik i njegovi zamjenici koji su izabrani zajedno s njim mogu se opozvati putem referenduma ili se mogu raspisati prijevremeni, izvanredni izbori.

5.2. Ustrojstvo upravnih tijela i način upravljanja

Upravna tijela ustrojavaju se za obavljanje poslova u jednom ili više upravnih i/ili stručnih područja, a uvažavajući organizacijsku povezanost u cilju učinkovitog obavljanja poslova iz samoupravnog djelokruga Grada te efikasnog rukovođenja radom upravnih tijela.

Gradonačelnik usmjerava djelovanje upravnih tijela u obavljanju poslova iz njihova djelokruga i nadzire njihov rad.

Upravnim tijelima upravljaju pročelnici koje na temelju javnog natječaja imenuje gradonačelnik. Gradonačelnik ih može razriješiti u skladu sa zakonom. Na prava, obveze i odgovornosti kao i druga pitanja u svezi s radom pročelnika, primjenjuju se odredbe zakona kojima se uređuje radni odnos službenika i namještenika u tijelima jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave.

U okviru upravnih tijela Grada mogu se ustrojiti unutarnje ustrojstvene jedinice. Unutarnje ustrojstvo upravnih tijela Grada, nazivi i opisi poslova radnih mjesta, s opisima razina standardnih mjerila za klasifikaciju radnih mjesta, broj izvršitelja i druga pitanja od značaja za rad upravnog tijela grada uređuju se pravilnikom o unutarnjem redu kojeg donosi gradonačelnik Grada Varaždina na prijedlog pročelnika upravnih tijela, u skladu sa zakonom.

Grad ima sljedeća upravna tijela:

1. Upravni odjel za poslove gradonačelnika,
2. Upravni odjel za komunalni sustav i urbanizam,
3. Upravni odjel za financije, proračun i javnu nabavu,
4. Upravni odjel za gospodarstvo, turizam i međunarodnu suradnju,
5. Upravni odjel za prostorno uređenje, graditeljstvo i zaštitu okoliša,
6. Upravni odjel za društvene djelatnosti,
7. Upravni odjel za poslove Gradskog vijeća, mjesnu samoupravu i opće poslove.[24]

5.3. Odgovornost za obavljanje poslova

Rad upravnih tijela usmjerava i nadzire gradonačelnik koji nalaže izvršavanje zadaća iz djelokruga upravnih tijela te im daje smjernice za postupanje.

Službenik koji upravlja upravnim tijelom ili ustrojstvenom jedinicom odgovoran je za vlastiti rad i rad službenika u upravnom tijelu. Službenici i namještenici povjerene poslove moraju obavljati savjesno, pridržavajući se Ustava, zakona, drugih propisa, općih akata i pravila struke te su dužni postupati po uputama gradonačelnika i nadređenog službenika, u skladu sa

[24] http://www.glasila.hr/Glasila/SVGV/SVGV712.pdf

zakonom. Osim poslova radnih mjesta na koja su raspoređeni, službenici i namještenici dužni su sudjelovati u izvršavanju poslova koji su neophodni, po nalogu nadređenih službenika, sukladno svojem znanju i sposobnostima. Službenici i namještenici, u svom radu, dužni su se pridržavati etičkog kodeksa za državne službenike i namještenike, odnosno etičkog kodeksa za službenike i namještenike u lokalnoj samoupravi.

5.4. Lokalni izbori

Redovni izbori za članove predstavničkih tijela jedinica te izbori za gradonačelnika i njegove zamjenike održavaju se istodobno, treće nedjelje u svibnju svake četvrte godine.

Prijevremeni izbori za članove predstavničkih tijela jedinica kojima je mandat prestao zbog raspuštanja, održavaju se u roku od 90 dana od dana raspuštanja predstavničkog tijela.

Prijevremeni izbori za gradonačelnika raspisuju su u slučajevima kada je to propisano zakonom koji uređuje sustav lokalne i područne (regionalne) samouprave, a održavaju se u roku od 90 dana od dana prestanka mandata gradonačelnika.

Prijevremeni izbori za članove predstavničkog tijela i gradonačelnika u slučaju istovremenog raspuštanja predstavničkog tijela i razrješenja gradonačelnika održavaju se istodobno, u roku od 90 dana od istovremenog raspuštanja predstavničkog tijela i razrješenja gradonačelnika.Ako bi se prijevremeni izbori trebali održati u kalendarskoj godini u kojoj se održavaju redovni izbori, a prije njihovog održavanja, u toj se jedinici prijevremeni izbori neće održati.[25]

[25] Koprić, I., Lokalna samouprava i lokalni izbori, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2013.

5.5. Promjene unutar organizacije nakon izbora

Svaka promjena vlasti donosi neke promjene, pa se tako organizacijske promjene događaju unutar jedinice lokalne samouprave nakon izbora, u slučaju da se mijenja gradonačelnik i njegovi zamjenici.

Jedinica lokalne samouprave, u ovom slučaju Grad Varaždin kao organizacija, ima svoju viziju, misiju i ciljeve koje želi ostvariti. Međutim, strategije koje se provode unutar organizacije razlikuju se između onih koji su trenutno na vlasti. Opće je poznato da svaka politička stranka ima svoj program i plan koji želi provesti. Izbori se provode svake četiri godine i građani svojim glasovanjem biraju osobu za koju smatraju da će ostvariti njihove želje, želje svih ostalih građana i ostvariti ciljeve za dobrobit i napredak Varaždina.

Grad Varaždin je u zadnjih sedam godina bio suočen sa određenim organizacijskim promjenama koje su bile posljedica izvanrednih i redovnih izbora.

Godine 2011. u Varaždinu su bili prvi izvanredni izbori za gradonačelnika u Hrvatskoj od lokalnih izbora 2009. godine na kojima su se gradonačelnik i njegovi zamjenici prvi puta birali neposredno. Prijevremeni izbori za gradonačelnika i dva zamjenika raspisani su nakon što je do tada aktualni gradonačelnik podnio ostavku na dužnost gradonačelnika. U svakoj organizaciji se provode određene organizacijske promjene, kako bi ona mogla funkcionirati i napredovati, tako su se određene promjene i provodile unutar gradske organizacije. Svaka promjena je na određen način utjecala na zaposlenike. Bilo da se radilo o uvođenju novih tehnologija, bilo da je riječ o kadrovskim promjenama. Najveće organizacijske promjene zbile su se nakon prijevremenih izbora i izbora novog gradonačelnika i njegovih zamjenika.

Svaki menadžer koji upravlja nekom organizacijom, oko sebe okupi ljude za koje smatra da će pomoći njemu, pa tako i samoj organizaciji da ostvari određene ciljeve. Gledajući Grad Varaždin kao organizaciju, može se reći da

je gradonačelnik ustvari menadžer. Preuzimanjem uloge gradonačelnika, preuzima odgovornost i zadaću da ostvari ciljeve Grada Varaždina.

Najveće organizacijske promjene koje su se provele unutar gradske organizacije jesu kadrovske promjene. Kadrovske promjene kod zaposlenika izazivaju strah od nepoznatog. Javlja se neizvjesnost, razna nagađanja i otpor s obzirom da zaposlenici nisu upućeni u konkretne korake tih promjena. Svaka promjena, u privatnom životu ili poslovnom planu ostavlja određene posljedice na ljude. Ako se zaposlenici nisu snašli u novim kadrovskim promjenama, teško funkcioniraju unutar organizacije. Svoj stav o organizacijskim promjenama i posljedicama koje doživljavaju na radnom mjestu mogli su iznijeti u anonimnoj anketi koju sam provela među zaposlenicima.

6. HIPOTEZE

Prije samog istraživanja postavljeno je 5 hipoteza. Rezultati istraživanja i njihova analiza trebala bi postavljene hipoteze prihvatiti ili odbaciti. Hipoteze su slijedeće:

1. Kadrovske promjene unutar jedinice lokalne samouprave nužne su nakon lokalnih izbora i promjene vlasti.
2. Na rukovodeća radna mjesta postavljene su neadekvatne, nestručne osobe.
3. Politička pripadnost presudna je kod kadrovskih promjena.
4. Većina zaposlenika doživljava stres na radnom mjestu.
5. Strah od gubitka posla doživi većina zaposlenika.

7. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je dobiti informacije provedene ankete, prihvatiti ili odbaciti postavljene hipoteze i na temelju rezultata provedene analize doći do zaključka. Konačan rezultat mogao bi ubuduće pomoći kod provođenja kadrovskih promjena unutar organizacije.

8. ISPITANICI I METODE ISTRAŽIVANJA

U istraživanje su bili uključeni zaposlenici Grada Varaždina, jedinice lokalne samouprave. Grad Varaždin zapošljava 102 zaposlenika između 20 i 65 godina starosti koji rade na službeničkim i rukovodećim mjestima unutar upravnih tijela. Struktura prema stručnoj spremi je u rasponu od SSS do doktorata.

Istraživanje je provedeno putem upitnika tj. ankete koja je zaposlenicima proslijeđena na mail adrese. Ispitanici su obaviješteni da je anketa anonimna i da služi za izradu diplomskog rada.

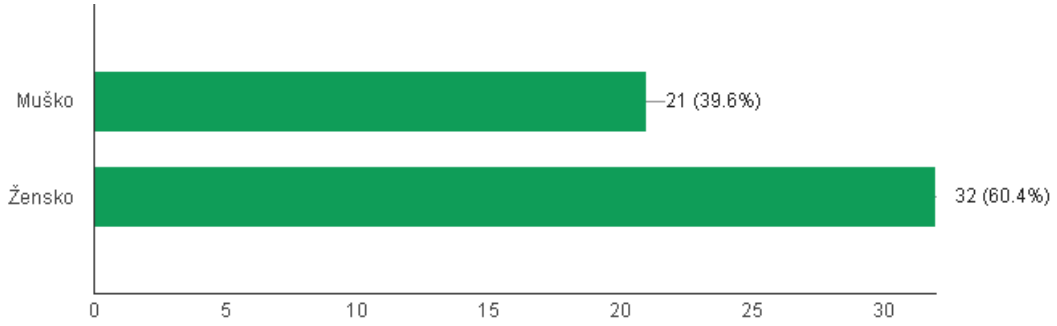
Anketa se sastoji od 18 pitanja. Prvi dio ankete je sa općim podacima. Misli se na spol, dob, stručnu spremu, radni staž u organizaciji. Drugi dio se odnosi na organizacijske i kadrovske promjene. Prema Likertovoj ljestvici ispitanici su ocijenili pozitivne i negativne čimbenike organizacijskih promjena. Predloženi pozitivni čimbenici organizacijskih promjena su: bolja organizacija posla, mogućnost stručnog usavršavanja, mogućnost napredovanja, bolja komunikacija s nadređenima, uvažavanje mišljenja zaposlenika, prihvaćanje prijedloga zaposlenika, nagrađivanje i pozitivna radna atmosfera. Predloženi negativni čimbenici organizacijskih promjena su: loša organizacija posla, nemogućnost napredovanja, preopterećenost poslom, loša komunikacija, nedostupnost bitnim informacijama, ukidanje radnih mjesta, rukovodeći kadar bez znanja i stručnosti, zapošljavanje osoba na temelju političke pripadnosti i političkih veza.

Treći dio odnosi se na stres, čimbenike stresa i posljedice stresa. Predloženi čimbenici stresa su: preopterećenost radnim zadacima, neprimjereno ponašanje nadređenih, problemi s drugim zaposlenicima, strah od gubitka posla, neprimjereni uvjeti na radnom mjestu, staloženost rada, preuzimanje odgovornosti, oskudna komunikacija s nadređenima, nemogućnost izvršavanja zadataka zbog drugih čimbenika i neprimjerena javna kritika. Posljedice stresa koje su ponuđene u anketi su: glavobolja, povišeni krvni tlak, povećana brzina otkucaja srca i disanja, napetost, tjeskoba, razdražljivost, promjene u prehrambenim navikama, pojačano pušenje i nemirnost.

9. REZULTATI ANKETE

Anketu je popunilo 53 ispitanika. Rezultati ankete prema postavljenim pitanjima opisani su u nastavku.

1. Spol?

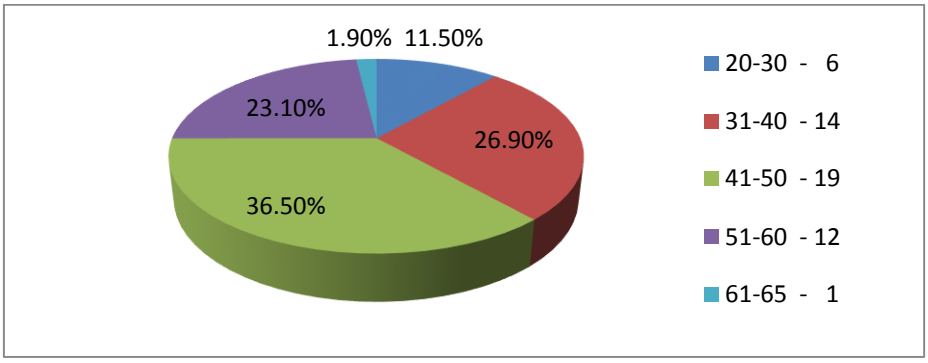


Grafikon 1. 1. Struktura zaposlenih prema spolu

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Od 53 ispitanika, 21 je muškog spola i 32 ženskog spola. U postocima to iznosi 39,60 % muških i 60,40 % ženskih.

2. Dobna skupina?

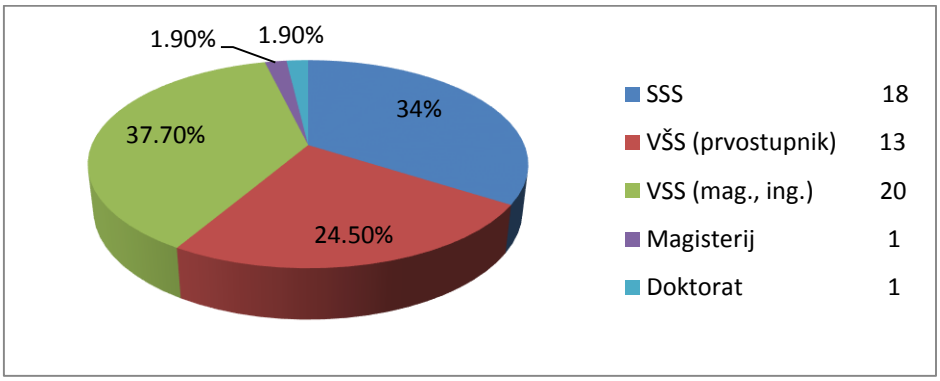


Grafikon 1. 2. Struktura zaposlenih prema dobnoj skupini

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Prema dobnoj skupini 6 ispitanika je u grupi od 20-30 godina, 14 ispitanika u grupi od 31-40 godina, 19 ispitanika u grupi od 41-50 godina, 12 ispitanika u grupi od 51-60 godina i 1 ispitanik u grupi od 60-65 godina. Najveći broj ispitanika je u grupi od 41-50 godina.

3. Koja je Vaša stručna sprema?

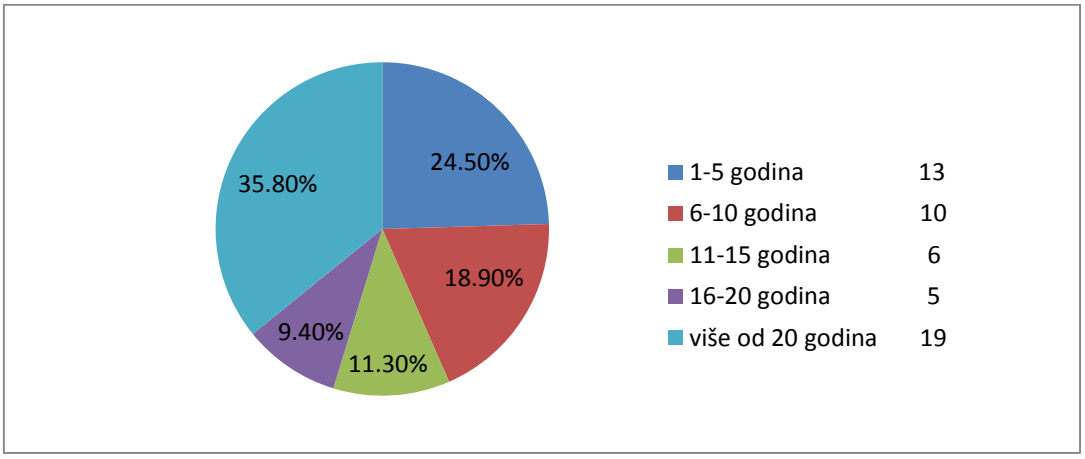


Grafikon 1. 3. Struktura zaposlenih prema stručnoj spremi

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Stručna sprema ispitanika je sljedeća, 18 ispitanika ima SSS, 13 ispitanika VŠS (prvostupnik), 20 ispitanika VSS (mag., ing.), 1 sa magisterijem i 1 sa doktoratom.

4. Koliko dugo ste zaposleni u jedinici lokalne samouprave?

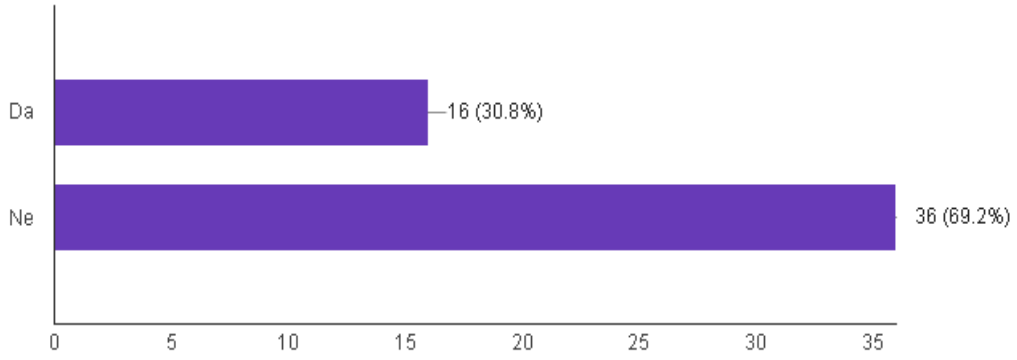


Grafikon 1. 4. Staž u jedinici lokalne samouprave

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Najviše ispitanika ima više od 20 i više godina staža u jedinici lokalne samouprave, njih 19 ili 35,8 %. 13 ispitanika radi između 1-5 godina (9,40%), 10 ispitanika od 6-10 godina (18,90%), 6 ispitanika od 11-15 godina (11,30%) i 5 ispitanika od 16-20 godina (9,40%).

5. Da li je to Vaše prvo radno mjesto?

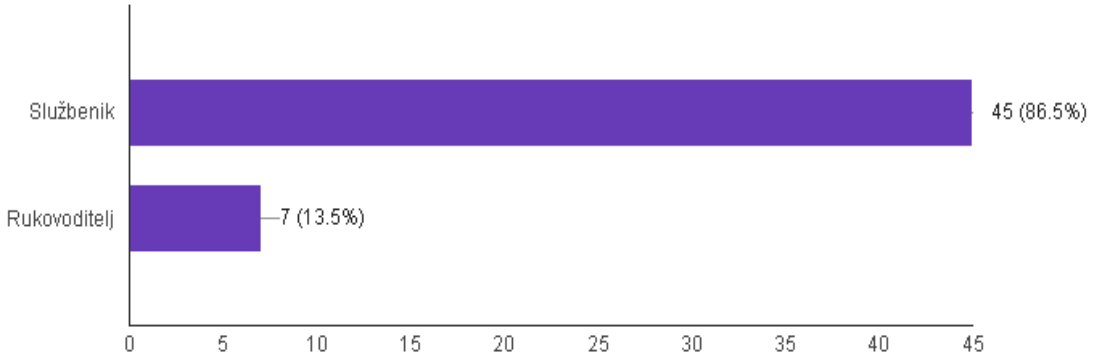


Grafikon 1. 5. Prvo radno mjesto

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Prema rezultatima istraživanja, 16 ispitanika (30,80%) je odgovorilo da im je to prvo zaposlenje, dok je 36 ispitanika (69,20%) radilo u nekim drugim organizacijama prije zaposlenja u jedini lokalne samouprave.

6. Vaše radno mjesto je?

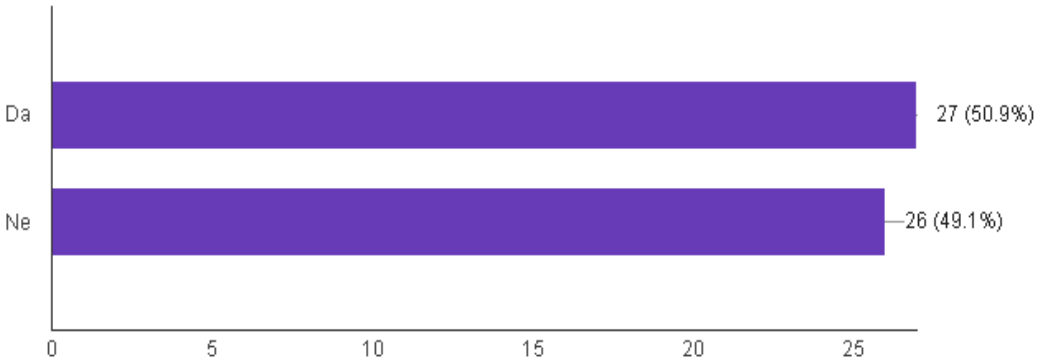


Grafikon 1. 6. Struktura prema radnom mjestu

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Od 52 ispitanika, njih 45 (86,5 %) radi kao službenik, dok je njih 7 (13,50 %) zaposleno na rukovodećim mjestima.

7. Da li ste mijenjali radno mjesto unutar organizacije?

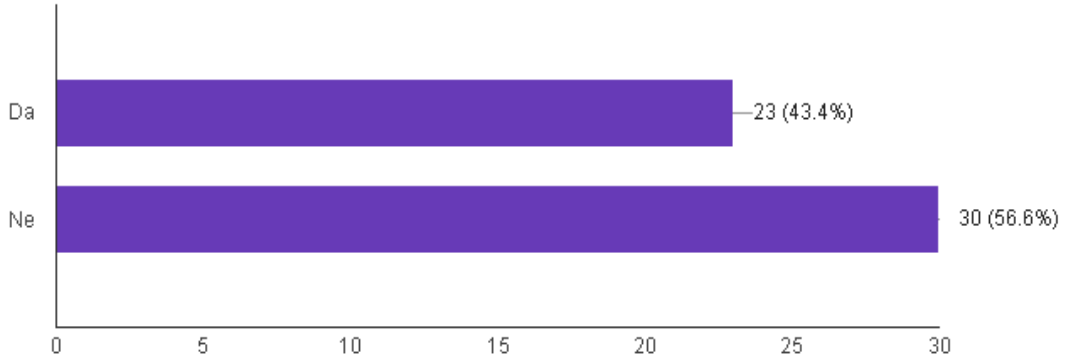


Grafikon 1. 7. Promjena posla unutar organizacije

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

27 ispitanika (50,90%) mijenjalo je radno mjesto unutar organizacije, a 26 ispitanika (49,1%) nije mijenjalo radno mjesto.

8. Da li ste imali mogućnost napredovanja?

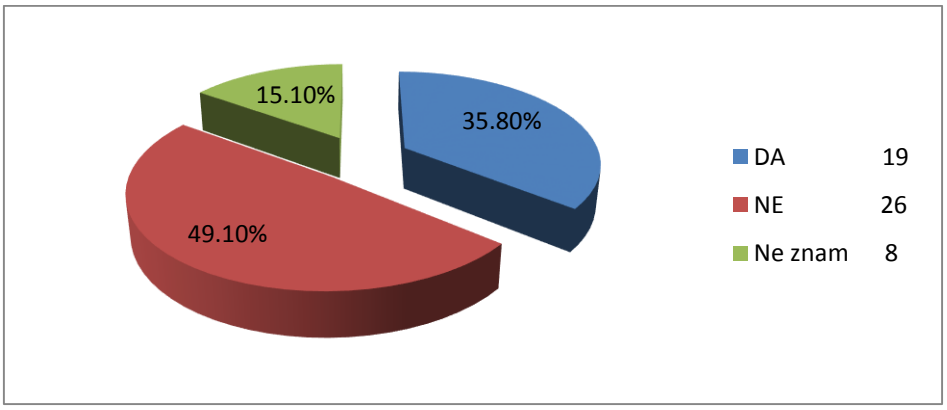


Grafikon 1. 8. Mogućnost napredovanja

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Mogućnost napredovanja imalo je 23 ispitanika (43,4%), a 30 ispitanika (56,6%) nije imalo mogućnost napredovanja unutar organizacije.

9. Smatrate li da su kadrovske promjene nužne nakon lokalnih izbora i promjene vlasti?

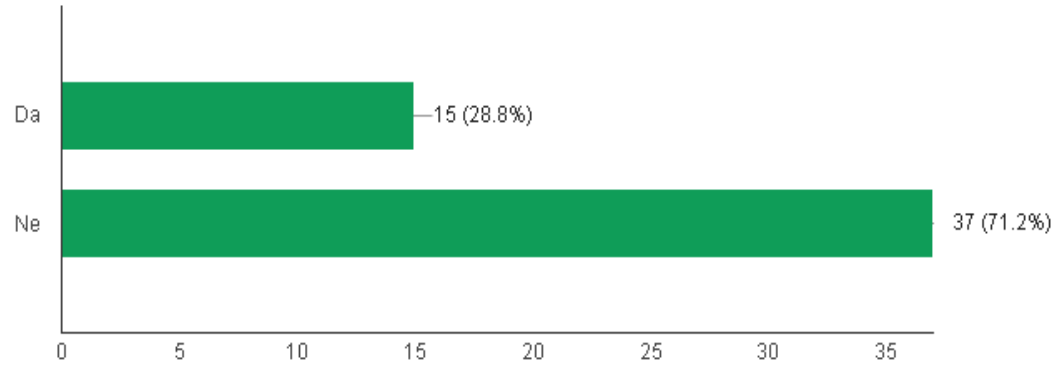


Grafikon 1. 9. Odobravanje i /ili neodobravanje kadrovskih promjena

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Na pitanje da li su kadrovske promjene nužne nakon lokalnih izbora i promjene vlasti, 19 ispitanika (35,80%) odgovorilo je pozitivno, 26 ispitanika (49,10%) smatra da promjene nisu potrebne, a 8 ispitanika (15,10%) ne zna.

10. Da li ste bili upoznati s mogućim kadrovskim promjenama?

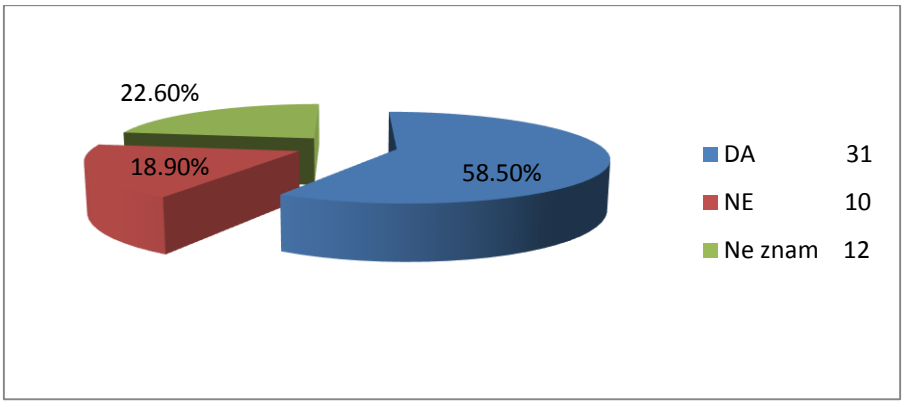


Grafikon 1. 10. Upućenost u kadrovske promjene

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

15 ispitanika (28,8%) bilo je upoznato sa mogućim kadrovskim promjenama, a 37 ispitanika (71,2%) odgovorilo je da nisu bili upoznati s mogućim promjenama.

11. Smatrate li da su na rukovodeća radna mjesta postavljene neadekvatne, nestručne osobe?

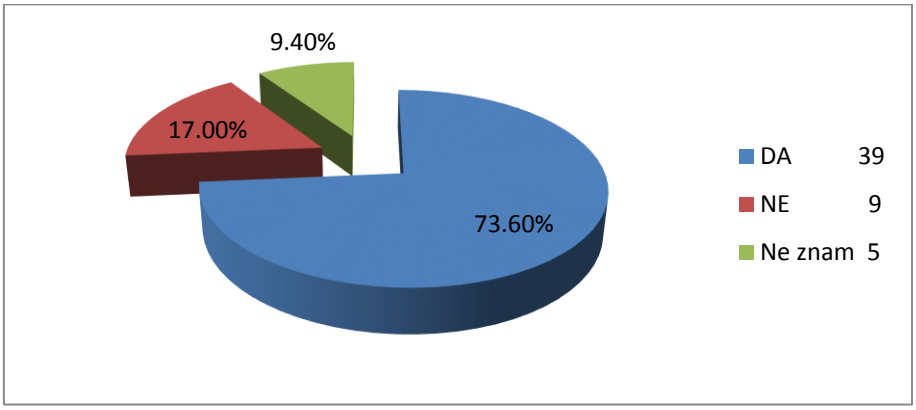


Grafikon 1. 11. Neadekvatne, nestručne osobe na rukovodećim radnim mjestima

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Čak 58,5% ispitanika, smatra da su na rukovodeća mjesta postavljene neadekvatne, nestručne osobe. 18,90% ispitanika smatra da nisu,a 22,60% ne zna.

12. Smatrate li da je politička pripadnost presudna kod kadrovskih promjena?

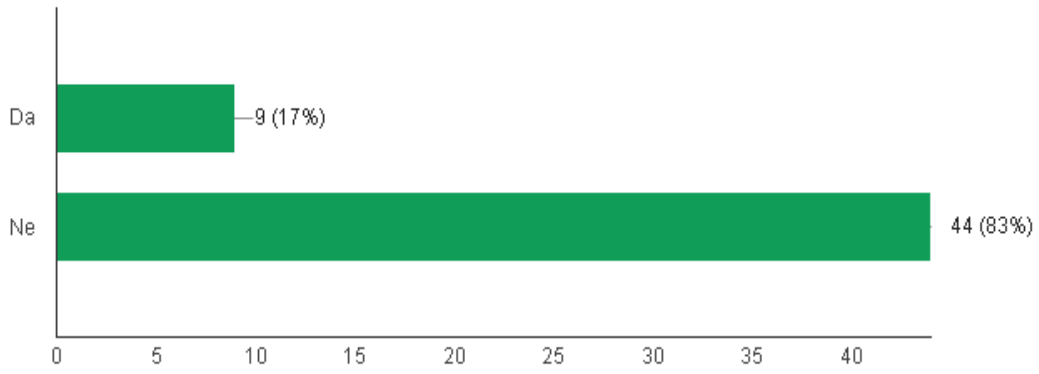


Grafikon 1. 12. Važnost političke pripadnosti kod kadrovskih promjena

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

39 ispitanika (73,6%) smatra da je politička pripadnost presudna kod kadrovskih promjena. 9 ispitanika (17,00%) smatra da nije, a 5 ispitanika (9,40%) se izjasnilo da ne zna.

13. Da li ste član neke političke stranke?



Grafikon 1. 13. Pripadnost nekoj političkoj stranci

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Od 53 ispitanika, 9 ispitanika (17%) je član neke političke stranke, a 44 ispitanika (83%) ne pripada ni jednoj političkoj stranci.

14. Prema Vašem mišljenju ocijenite važnost pozitivnih čimbenika organizacijskih promjena ocjenama od 1 do 5.

	Važnost pozitivnih čimbenika					Broj odgovora po ispitaniku	Ukupan zbroj ocjena	Prosječna ocjena čimbenika
Čimbenici	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**			
Bolja organizacija posla	3	0	4	14	19	40	166	4,15
Mogućnost stručnog usavršavanja	3	1	8	17	20	49	197	4,02
Mogućnost napredovanja	1	0	5	24	18	48	202	4,21
Bolja komunikacija s nadređenima	2	0	6	21	20	49	204	4,16
Uvažavanje Vašeg mišljenja	2	1	7	20	18	48	195	4,06
Prihvaćanje prijedloga	1	2	8	23	14	48	191	3,98
Nagrađivanje	1	2	6	17	22	48	201	4,19
Pozitivna radna atmosfera	2	3	1	8	35	49	218	**4,45**
	16	11	48	148	171	47,375		

Tablica 1. Pozitivni čimbenici organizacijskih promjena

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Ocjenjivanjem pozitivnih čimbenika organizacijskih promjena, ispitanici su dali svoje mišljenje o važnosti pojedinih čimbenika. Predloženim čimbenicima dodijelili su ocjene od 1 do 5. Analizom dodijeljenih ocjena može se vidjeti da su pozitivni čimbenici dobrodošli i poželjni, jer su dodijeljene naviše ocjene, 4 ili 5. Izračunavanjem prosječne ocjene svakog čimbenika, dobiven je čimbenik koji je najpoželjniji kod organizacijskih promjena. To je pozitivna radna atmosfera sa prosječnom ocjenom 4,45. Nakon njega je mogućnost napredovanja sa ocjenom 4,21, nagrađivanje sa ocjenom 4,19, bolja komunikacija sa nadređenim 4,16, bolja organizacija posla sa ocjenom 4,15, uvažavanje mišljena 4,06, mogućnost stručnog usavršavanja 4,02 i na kraju prihvaćanje prijedloga zaposlenika sa ocjenom 3,98.

15. Prema Vašem mišljenju ocijenite važnost negativnih čimbenika organizacijskih promjena ocjenama od 1 do 5.

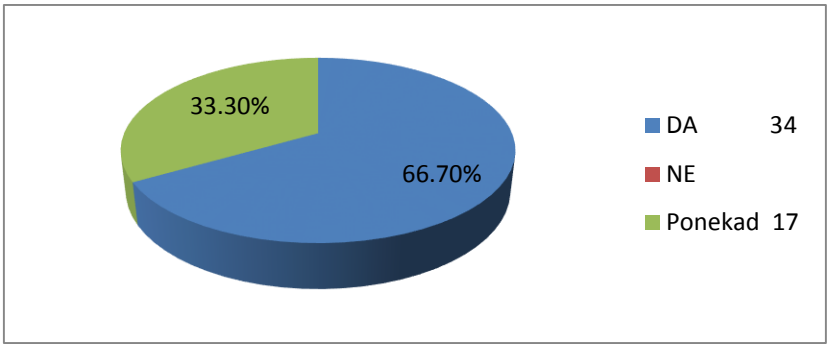
	Važnost negativnih čimbenika					Broj odgovora po ispitaniku	Ukupan zbroj ocjena	Prosječna ocjena čimbenika
Čimbenici	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**			
Loša organizacija posla	2	1	10	8	29	50	211	4,22
Nemogućnost napredovanja	1	1	8	19	18	47	193	4,11
Preopterećenost poslom	0	0	13	15	18	46	189	4,11
Loša komunikacija	1	1	12	16	18	48	193	4,02
Nedostupnost bitnim informacijama	1	3	9	15	19	47	189	4,02
Ukidanje radnih mjesta	0	3	16	15	13	47	179	3,8
Rukovodeći kadar bez znanja i stručnosti	**1**	**0**	**8**	**11**	**26**	**46**	**199**	**4,33**
Zapošljavanje osoba na temelju političke pripadnosti i političkih veza	3	0	5	12	27	47	201	4,28
Stres i mobbing	0	3	9	8	26	46	195	4,24
	10	12	84	115	173	47,11111		

Tablica 2. Negativni čimbenici organizacijskih promjena

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Ocjenjivanjem negativnih čimbenika organizacijskih promjena i izračunavanjem prosječne ocjene svakog od njih, došli smo do rezultata da je najvažniji negativni čimbenik rukovodeći kadar bez znanja i stručnosti sa prosječnom ocjenom 4,33, Nakon njega slijede, zapošljavanje osoba na temelju političke pripadnosti i političkih veza sa ocjenom 4,28, stres i mobbing sa ocjenom 4,24, loša organizacija posla sa ocjenom 4,22, nemogućnost napredovanja i preopterećenost poslom sa ocjenom 4,11, loša komunikacija i nedostupnost bitnim informacijama sa ocjenom 4,02 i na kraju ukidanje radnih mjesta sa ocjenom 3,8.

16. Da li ste tijekom svog radnog vijeka doživjeli stres na radnom mjestu?



Grafikon 1. 14. Stres na radnom mjestu

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Stres na radnom mjestu doživjelo je čak 34 ispitanika (66,70%), dok je njih 17 (33,30%) stres doživljava ponekad. Zanimljivo je da ni jedan ispitanik nije odgovorio negativno, tj. da nikad nije doživio stres.

17. Koje ste čimbenike stresa doživjeli u svom radnom okruženju?

	Vrednovanje čimbenika stresa		
Čimbenici stresa	**DA**	**NE**	**Ponekad**
Preopterećenost radnim zadacima	29	4	13
Neprimjereno ponašanje nadređenih	22	9	18
Problemi s drugim zaposlenicima	18	8	23
Strah od gubitka posla	6	25	16
Neprimjereni uvjeti na radnom mjestu	9	24	15
Staloženost rada	9	17	20
Preuzimanje odgovornosti	15	13	17
Oskudna komunikacija s nadređenima	11	16	21
Nemogućnost izvršavanja zadataka zbog drugih čimbenika	21	6	21
Neprimjerena javna kritika	10	14	23

Tablica 3. Vrednovanje čimbenika stresa

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Čimbenici stresa koje su ispitanici doživjeli na radnom mjestu	
1. Preopterećenost radnim zadacima	29
2. Neprimjereno ponašanje nadređenih	22
3. Nemogućnost izvršavanja zadataka zbog drugih čimbenika	21
4. Problemi s drugim zaposlenicima	18
5. Preuzimanje odgovornosti	15
6. Oskudna komunikacija s nadređenima	11
7. Neprimjerena javna kritika	10
8. Neprimjereni uvjeti na radnom mjestu	9
9. Staloženost rada	9
10.Strah od gubitka posla	6

Tablica 4. Rangiranje čimbenika stresa 1.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Čimbenici stresa koje su ispitanici ponekad doživjeli na radnom mjestu	
1. Problemi s drugim zaposlenicima	23
2. Neprimjerena javna kritika	23
3. Nemogućnost izvršavanja zadataka zbog drugih čimbenika	21
4. Oskudna komunikacija s nadređenima	21
5. Staloženost rada	20
6. Neprimjereno ponašanje nadređenih	18
7. Preuzimanje odgovornosti	17
8. Strah od gubitka posla	16
9. Neprimjereni uvjeti na radnom mjestu	15
10 Preopterećenost radnim zadacima	13

Tablica 5. Rangiranje čimbenika stresa 2.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Najčešći čimbenici stresa koje su ispitanici doživjeli u radnom okruženju su: preopterećenost radnim zadacima, neprimjereno ponašanje nadređenih i problemi s drugim zaposlenicima. Čimbenici stresa koji ponekad djeluju na ispitanike su: problemi s drugim zaposlenicima, neprimjerena javna kritika, oskudna komunikacija s nadređenima, nemogućnost izvršavanja zadataka

zbog drugih čimbenika i staloženost rada. Rangiranjem čimbenika može se zaključiti da je najveći okidač stresa preopterećenost radnim zadacima, a na drugom mjestu neprimjereno ponašanje nadređenih osoba. Kod organizacijskih promjena vrlo je bitna dobra komunikacija s nadređenima, koji bi svojim podređenima trebali olakšati prilagodbu na određene promjene. Loša komunikacija je jedan od najvećih problema koje se javljaju unutar organizacija. Kad govorimo o preopterećenost poslom, možemo reći da je to vrlo individualna stvar od zaposlenika do zaposlenika. Većina ispitanika smatra da su preopterećeni poslom. To može značiti da nije dobra raspodjela zadataka unutar pojedinih radnih jedinica ili da se zaposlenici jednostavno ne znaju, ne mogu ili nemaju motiva da se bolje organiziraju kako bi izvršili svoj dio posla. Najzanimljivija činjenica je da je strah od gubitka posla na posljednjem mjestu. Očito se svi zaposlenici ili većina, osjeća zaštićeno od mogućnosti da izgubi posao. Analizom čimbenika koji ponekad izazivaju stres možemo zaključiti da je ponovno komunikacija jedan od bitnih čimbenika. Na drugom mjestu je neprimjerena javna kritika. Opće je poznato da društvo zaposlenike javnih institucija smatra na neki način zaštićenima, tako da se oni svakodnevno susreću sa komentarima kako ne rade dovoljno, da uživaju razne povlastice, najkraće rečeno da su neradnici. U svakoj organizaciji postoje ljudi koji se trude više od svih, rade više od svih, ali postoje i oni koji nažalost ne rade, nego se jednostavno provlače kroz sustav i zarađuju svoju plaću lakše od drugih. Smatram da javna neprimjerena kritika pogađa one koji se trude, rade i iskorištavaju povlastice koje su im na raspolaganju.

18. Koje ste posljedice stresa proživjeli na radnom mjestu?

	Vrednovanje posljedica stresa		
Posljedice stresa	**DA**	**NE**	**Ponekad**
Glavobolja	23	7	18
Povišeni krvni tlak	11	27	9
Povećana brzina otkucaja srca i disanja	18	17	12
Napetost	32	3	15
Tjeskoba	21	12	15
Razdražljivost	22	7	17
Promjene u prehrambenim navikama	12	18	16
Pojačano pušenje	9	27	9
Nemirnost	21	8	17
Poremećaj spavanja	17	15	16

Tablica 6. Vrednovanje posljedica stresa

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Rangiranje posljedice stresa koje se uvijek javljaju	
1. Napetost	32
2. Glavobolja	23
3. Razdražljivost	22
4. Tjeskoba	21
5. Nemirnost	21
6. Povećana brzina otkucaja srca i disanja	18
7. Poremećaj spavanja	17
8. Promjene u prehrambenim navikama	12
9. Povišeni krvni tlak	11
10.Pojačano pušenje	9

Tablica 7. Rang posljedica stresa koje se uvijek javljaju kod ispitanika

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Rangiranje posljedica stresa koje se ponekad javljaju	
1. Glavobolja	18
2. Nemirnost	17
3. Razdražljivost	17
4. Promjene u prehrambenim navikama	16
5. Poremećaj spavanja	16
6. Napetost	15
7. Tjeskoba	15
6. Povećana brzina otkucaja srca i disanja	12
9. Povišeni krvni tlak	9
10.Pojačano pušenje	9

Tablica 8. Rang posljedica stresa koje se ponekad javljaju kod ispitanika

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Posljedice stresa koje se uvijek javljaju kod ispitanika, najčešća je napetost, zatim glavobolja, razdražljivost, tjeskoba, nemirnost, povećana brzina otkucaja srca i disanja, poremećaj spavanja, promjene u prehrambenim navikama, povišeni krvni tlak i pojačano pušenje.

Posljedice koje se ponekad javljaju kod stresa su: glavobolja, razdražljivost, nemirnost, poremećaj spavanja, promjene u prehrambenim navikama, napetost, tjeskoba, povišeni krvni tlak i pojačano pušenje.

Stres može biti jako opasan za zdravlje čovjeka. Posljedice stresa koje zaposlenici proživljavaju mogu dovesti do oboljenja, izostanka s posla što na ni na koji način nije dobro za organizaciju. Da bi se spriječile veće posljedice stresa potrebno je uključivanje organizacije u rješavanje čimbenika koji uzrokuju stres.

10. DOKAZIVANJE HIPOTEZA

HIPOTEZA 1. ***Kadrovske promjene unutar jedinice lokalne samouprave nužne su nakon lokalnih izbora i promjene vlasti.***

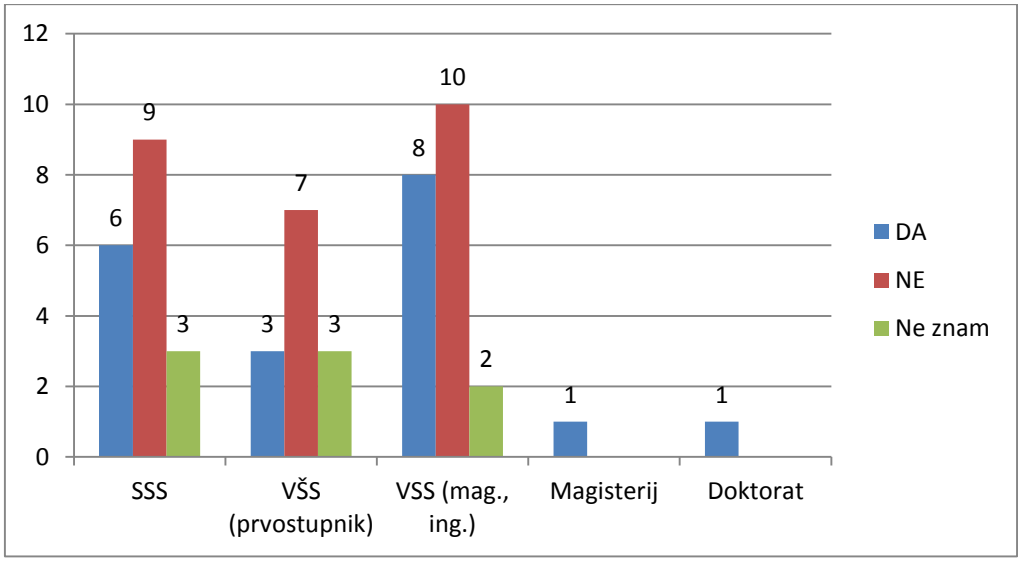
Prema rezultatu istraživanja i temeljem odgovora ispitanika zaključuje se da postavljena hipoteza nije potvrđena.

Na pitanje da li su kadrovske promjene nužne nakon lokalnih izbora i promjene vlasti, od 53 ispitanika, 19 (35,8%) je odgovorilo pozitivno, 26 (49,1%) negativno, a 8 ispitanika (15,10%) izjasnilo se da ne znam.

	DA	%	NE	%	Ne znam	%	Ukupno
SSS	6	33,34%	9	50%	3	16,66%	18
VŠS (prvostupnik)	3	23,08%	7	53,84%	3	23,08%	13
VSS (mag., ing.)	8	40%	10	50%	2	10%	20
Magisterij	1	100%	-	-	-	-	1
Doktorat	1	100%	-	-	-	-	1
	-	-	-	-	-	-	53

Tablica 9. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 1.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja



Grafikon 1. 15. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 1.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Da bi dobili detaljnije rezultate odgovora ispitanika, razvrstala sam ispitanike prema stručnoj spremi. Analizom rezultata ispada da najviše ispitanika sa višom stručnom spremom smatra da kadrovske promjene nisu nužne. Njih 53.84% se izjasnilo da nisu potrebne. 50% ispitanika sa srednjom stručnom spremom i visokom stručnom spremom smatra također da nisu potrebne. Ispitanici sa magisterijem i doktoratom izjasnili su se za kadrovske promjene. 40% ispitanika sa visokom stručnom spremom izjasnilo se za kadrovske promjene. Na temelju rezultata mogu zaključiti da oni zaposlenici koji imaju više stručne spreme zagovaraju kadrovske promjene, vrlo vjerojatno jer se nadaju napredovanju.

HIPOTEZA 2. ***Na rukovodeća radna mjesta postavljene su neadekvatne, nestručne osobe.***

Rezultati ankete pokazali su da 53,5 % ispitanika smatra da su na rukovodeća radna mjesta postavljene neadekvatne, nestručne osobe. Prema rezultatima može se zaključiti da je hipoteza potvrđena.

	DA	NE	NE ZNAM
SSS	13	2	3
VŠS (prvostupnik)	4	3	6
VSS (mag., ing.)	12	5	3
Magisterij	1	0	0
Doktorat	1	0	0
%	58,5 %	18,9 %	22,6 %

Tablica 10. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 2.

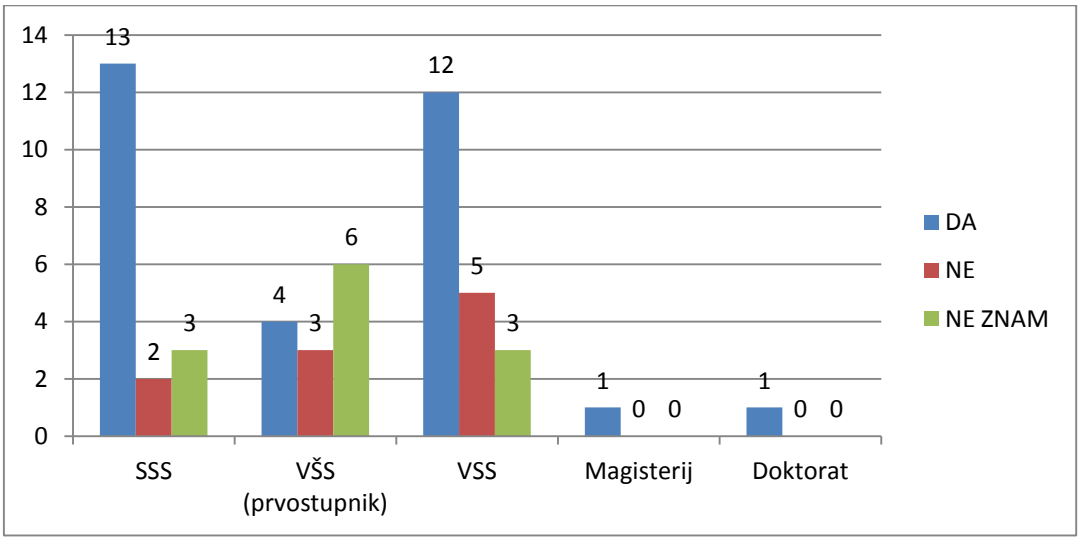
Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

	SLUŽBENIK	RUKOVODITELJ
SSS	17	1
VŠS (prvostupnik)	12	1
VSS (mag., ing.)	15	5
Magisterij	1	-
Doktorat	1	-

Tablica 11. Struktura prema radnom mjestu – hipoteza 2.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Detaljnija analiza pokazuje da najviše ispitanika sa srednjom stručnom spremom i visokom stručnom spremom potvrđuje hipotezu. Struktura ispitanika prema radnom mjestu pokazuje da je sedam rukovoditelja, od kojim su po jedan sa srednjom stručnom spremom i višom stručnom spremom i 5 rukovoditelja sa viskom stručnom spremom. Ispitanici sa magisterijem i doktoratom su službenici i putem ankete su se izjasnili da su na rukovodećim mjestima nestručne osobe.



Grafikon 1. 16. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 2.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Najviše ispitanika sa srednjom stručnom spremom i visokom stručnom spremom smatra da su nestručne osobe na rukovodećim mjestima. S

obzirom da struktura pokazuje da su na dva rukovodeća mjesta osobe sa srednjom i višom stručnom spremom, a osobe sa magisterijem i doktoratom rade kao službenici može se zaključiti da je hipoteza točna.

HIPOTEZA 3. *Politička pripadnost presudna je kod kadrovskih promjena*

73,6 % ispitanika smatra da je politička pripadnost presudna kod kadrovskih promjena, 17 % smatra da nije, a 9,4 % ispitanika se izjasnilo da ne zna. Prema tim rezultatima zaključuje se da je hipoteza potvrđena.

	DA	NE	Ne znam
SSS	15	3	0
VŠS (prvostupnik)	7	2	4
VSS (mag., ing.)	15	4	1
Magisterij	1	0	0
Doktorat	1	0	0
%	73,60%	17%	9,40%

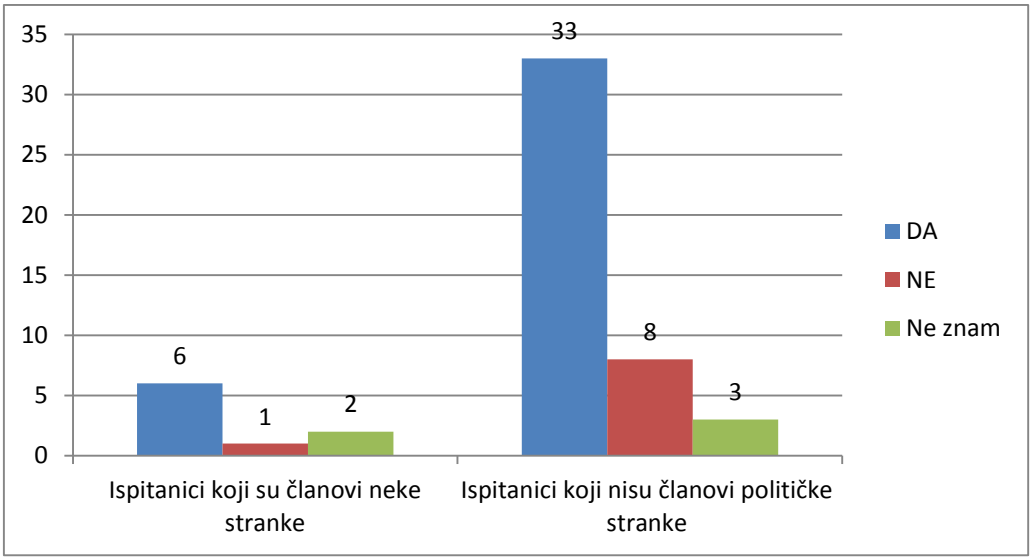
Tablica 12. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 3.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

	DA	%	NE	%	Ne znam	%
Ispitanici koji su članovi neke stranke	6	66,67 %	1	11,11%	2	22,22%
Ispitanici koji nisu članovi političke stranke	33	75 %	8	18,18%	3	6,82%

Tablica 13. Rezultati prema političkoj pripadnosti – hipoteza 3.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja



Grafikon 1. 17. Rezultati prema političkoj pripadnosti – hipoteza 3.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Od 53 ispitanika, 9 ispitanika je član neka političke stranke, a ostalih 44 ne pripada ni jednoj političkoj opciji. Od 9 ispitanika, političkih članova, njih 6 ili 66,67% smatra da je politička pripadnost presudna kod kadrovskih promjena kao i 75% ispitanika koji nisu članovi neke političke stranke. Bez obzira da li su ispitanici članovi neke političke stranke ili ne, njihovo mišljenje je da je kod kadrovskih promjena ipak bitna činjenica političke pripadnosti.

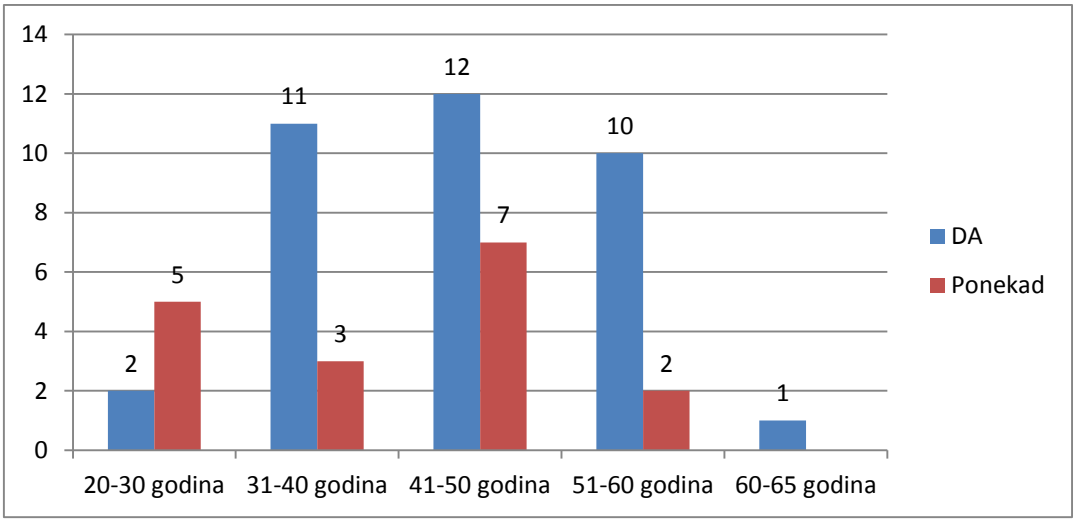
HIPOTEZA 4. ***Većina zaposlenika doživljava stres na radnom mjestu.***

Hipoteza je potvrđena jer rezultat ankete pokazuje da su svi ispitanici doživjeli stres na radnom mjestu. Od 53 ispitanika 66,70 % doživljava stres uvijek, a 33,30 % ispitanika doživljava stres samo ponekad.

Dobna skupina	Br. ispitanika	DA	%	Ponekad	%
20-30 godina	7	2	28,57%	5	71,43%
31-40 godina	14	11	78,57%	3	21,43%
41-50 godina	19	12	63,16%	7	36,84%
51-60 godina	12	10	83,33%	2	16,67%
60-65 godina	1	1	100%	0	0

Tablica 14. Stres prema dobnoj skupini – hipoteza 4.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja



Grafikon 1. 18. Stres prema dobnoj skupini – hipoteza 4.

Izvor: Izradila autorica prema podacima istraživanja

Analizirajući odgovore ispitanika prema dobnim skupinama, vidi se da stres najviše doživljavaju ispitanici iz dobne skupine od 51-60 godina. Čak 83,33 % te dobne skupine svakodnevno doživljava stres na poslu. Sljedeći po rangu je dobna skupina od 31-40 godina, od kojih 78,57% doživljava stres svakodnevno, a 21,73% samo ponekad. U dobnoj skupini od 41-50 godina, 63,16% ispitanika se svakodnevno susreće sa stresom, a 36,84% ponekad.

Većina ispitanika iz dobne skupine od 20-30 godina samo ponekad doživljava stres. Prema tim podacima može se zaključiti da je stres prisutan kod svih dobnih skupina, ali mlađa generacija ima veću toleranciju na stres. Na čimbenike stresa osjetljivije su starije generacije koje imaju i više radnog iskustva. Mlađe generacije imaju više strpljenja, nisu toliko opterećene odnosima unutar radne sredine, pa se lakše nose sa svim problemima koji starijim dobnim skupinama predstavljaju okidače stresa.

HIPOTEZA 5. *Strah od gubitka najvažniji je čimbenik stresa*

Hipoteza je odbačena sukladno analizi važnosti čimbenika stresa prikazanima u rezultatima istraživanja. Prema analizi, strah od gubitka posla tek je na osmom mjestu od deset predloženih čimbenika stresa.

Javnost smatra da kad se govori o radu u javnoj službi, radi o dobro plaćenom, sigurnom poslu, koji se obavlja u ugodnim i dobro zagrijanim ili klimatiziranim kancelarijama, u ograničenom radnom vremenu, sa slobodnim subotama i nedjeljama. Međutim, uvjeti rada, plaće, sigurnost zaposlenja i trajanje radnog vremena ovise o tome u kojoj službi radite. Zbog takvog mišljenja javnosti, čimbenik stresa „neprimjerena javna kritika“ nalazi se na drugom mjestu prema mišljenju ispitanika. Na prvom mjestu su problemi s drugim zaposlenicima, zatim nemogućnost izvršavanja zadataka zbog drugih čimbenika, oskudna komunikacija s nadređenima, staloženost rada, neprimjereno ponašanje nadređenih, preuzimanje odgovornosti i tek onda slijedi strah od gubitka posla. Na posljednja dva mjesta nalaze se neprimjereni uvjeti na radnom mjestu i preopterećenost radnim zadacima.

11. ZAKLJUČAK

Organizacijske promjene su neizbježni procesi koji se trebaju provoditi unutar organizacija kako bi ona stekla određenu konkurentsku poziciju na tržištu. Može se zaključiti da su organizacijske promjene nužne, ali ni u kom slučaju ne garantiraju uspjeh u budućnosti. Lažna je pretpostavka da se promjene mogu dogoditi samo ako ih potiče sam vrh organizacije ili da se one neće ostvariti ako ne sudjeluje takozvana uprava. Svaka promjena koja se provodi, bila ona tehnološka, strukturalna ili kadrovska, mora uključiti sve zaposlenike, a njen uspjeh ovisi o prihvaćanju promjena od strane zaposlenika, njihov trud, angažiranost i volju za promjenama. To se može postići samo ako ih se detaljno uputi u plan promjena. Kako u privatnom životu, tako i u poslovnom, svaka promjena izaziva određen otpor kod ljudi. Naročito, ako nam promjena nije poznata, ako ne znamo što očekivati. Najčešći odgovor na promjenu je otpor. Otpor prema promjenama može se smanjiti, pa čak i ukloniti ukoliko ta promjena za zaposlenike znači nešto pozitivno i dobro. Ukoliko se zaposlenicima predoče argumenti koji dokazuju da promjene značе nešto

dobro, tada će promjene biti i prihvaćene od strane zaposlenika. Najčešće promjene kojima se pruža otpor su kadrovske promjene. Rijetko koji zaposlenik se ne osjeća ugroženo kada nastupaju kadrovske promjene.

Ovaj rad predstavlja jednu analizu rezultata upitnika koja je provedena među zaposlenicima lokalne samouprave, odnosno Grada Varaždina. Grad Varaždin nije tipična organizacija, ali funkcionira kao većina organizacija. Ima svoju misiju, viziju, ciljeve i zaposlenike koji predstavljaju organizaciju. Najveće promjene unutar Grada Varaždina provode se nakon lokalnih izbora, i to su najčešće kadrovske promjene. One najviše dolaze do izražaja. Većina zaposlenika smatra da kadrovske promjene nisu nužne kad se mijenja takozvani vrh organizacije. Međutim, zanimljiva je činjenica da se rijetko tko boji za svoje radno mjesto. Bez obzira što se osjećaju zaštićeni od gubitka posla, postoje drugi čimbenici koji izazivaju otpor prema kadrovskim promjenama koje se provode. Većina smatra da politika ima velik utjecaj na kadrovske promjene i da su rukovoditelji nestručne osobe. Rad u takvoj sredini, u kojoj postoji neslaganje s nadređenima, ostalim kolegama, kad nedostaje komunikacije između njih i nadređenih, preopterećenost poslom i drugim čimbenicima, kod svih zaposlenika izaziva određenu dozu stresa. Stres može kulminirati određenim posljedicama koje se odražavaju na psihičko i fizičko stanje zaposlenika, a to nikako ne može biti dobar temelj za funkcioniranje organizacije. Moje mišljenje je da je potrebno raditi i komunicirati sa zaposlenicima kojima treba pomoć. Na neki način ih postepeno uvesti u novi, bolji način rada kako bi se oni osjećali potrebitim i korisnim. Najviše rada je potrebno sa starijim generacijama koje teško prihvaćaju novitete, a s druge strane treba dati šansu mlađima koji imaju nove ideje, vole izazove i ne boje se promjena.

Sveučilište
Sjever

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, VLATKA STOLNIK pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom ORGANIZACIJSKE PROMJENE I UTJECAJ STRESA NA ZAPOSLENIKE LOKALNE SAMOUPRAVE, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:
Vlatka Stolnik

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost 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, VLATKA STOLNIK neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom ORGANIZACIJSKE PROMJENE I UTJECAJ STRESA NA ZAPOSLENIKE LOKALNE SAMOUPRAVE čija sam autorica.

Studentica:
Vlatka Stolnik

(vlastoručni potpis)

12. LITERATURA

1. Senge, P.,Kleiner, A., Roberts, C.,Ross, R.,Roth, G.,Smith, B., Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb,2003.
2. Sikavica P., „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
3. Robbins, S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
4. Potts, R., LaMarsh, J., Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
5. Jurina, M., Organizacijsko ponašanje u menadžmentu, Intergrafika doo, Zaprešić, 2011.
6. Žugaj, M.,Šehanović, J., Cingula, M., Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.
7. Miljković, D., Rijavec., M., Organizacijska psihologija, IEP/D2, Zagreb, 2007.
8. Koprić, I., Škarica, M., Miloševoć, B., Suradnja i razvoj u lokalnoj i regionalnoj samoupravi, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2015
9. Koprić, I., Lokalna samouprava i lokalni izbori, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2013.
10. Bahtijarević – Šiber, 1999, Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagačima
11. Blanchard, K., Rukovođenje na višoj razini, Mate doo, Zagreb, 2010.

Internet izvori

1. https://www.google.hr/search?q=lewinov+model+upravljanja+promjenama, (22.02.2016.)
2. http://elf.foi.hr/file.php/137/ORG-8._Organizacijska_dinamika.pdf, (23.02.2016.)
3. http://www.glasila.hr/Glasila/SVGV/svgv414.pdf, (23.02.2016.)
4. http://www.glasila.hr/Glasila/SVGV/SVGV712.pdf,(23.02.2016.)
5. http://www.zakon.hr/z/559/Zakon-o-lokalnim-izborima, (23.02.2016.)

6. https://uprava.gov.hr/izbori-clanova-predstavnickih-tijela-jedinica-lokalne-i-podrucne-regionalne-samouprave/854, (23.02.2016.)

13. PRILOZI

Prilog 1. : popis slika

Slika 1. Proces promjena 4
Slika 2. Lewinov trostupanjski model 10
Slika 3. Odmrzavanje statusa quo..... 11
Slika 4. Model stresa..... 14
Slika 5. Utjecaj stresa na učinak zaposlenika..... 17

Prilog 2. : popis tablica

Tablica 1. Pozitivni čimbenici organizacijskih promjena 37
Tablica 2. Negativni čimbenici organizacijskih promjena 38
Tablica 3. Vrednovanje čimbenika stresa..... 39
Tablica 4. Rangiranje čimbenika stresa 1. 40
Tablica 5. Rangiranje čimbenika stresa 2. 40
Tablica 6. Vrednovanje posljedica stresa..... 42
Tablica 7. Rang posljedica stresa koje se uvijek javljaju kod ispitanika 42
Tablica 8. Rang posljedica stresa koje se ponekad javljaju kod ispitanika... 43
Tablica 9. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 1. 44
Tablica 10. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 2. 45
Tablica 11. Struktura prema radnom mjestu – hipoteza 2. 46
Tablica 12. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 3. 47
Tablica 13. Rezultati prema političkoj pripadnosti – hipoteza 3. 47
Tablica 14. Stres prema dobnoj skupini – hipoteza 4. 48

Prilog 3. : popis grafikona:

Grafikon 1. 1. Struktura zaposlenih prema spolu 30
Grafikon 1. 2. Struktura zaposlenih prema dobnoj skupini 31
Grafikon 1. 3. Struktura zaposlenih prema stručnoj spremi..... 31
Grafikon 1. 4. Staž u jedinici lokalne samouprave..... 32
Grafikon 1. 5. Prvo radno mjesto..... 32
Grafikon 1. 6. Struktura prema radnom mjestu 33
Grafikon 1. 7. Promjena posla unutar organizacije..... 33
Grafikon 1. 8. Mogućnost napredovanja 34
Grafikon 1. 9. Odobravanje i /ili neodobravanje kadrovskih promjena 34
Grafikon 1. 10. Upućenost u kadrovske promjene 35
Grafikon 1. 11. Neadekvatne, nestručne osobe na rukovodećim radnim mjestima..... 35
Grafikon 1. 12. Važnost političke pripadnosti kod kadrovskih promjena..... 36
Grafikon 1. 13. Pripadnost nekoj političkoj stranci..... 36
Grafikon 1. 14. Stres na radnom mjestu..... 39
Grafikon 1. 15. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 1. 44
Grafikon 1. 16. Rezultati prema stručnoj spremi – hipoteza 2. 46
Grafikon 1. 17. Rezultati prema političkoj pripadnosti – hipoteza 3. 48
Grafikon 1. 18. Stres prema dobnoj skupini – hipoteza 4. 49

Prilog 4. : Upitnik

Organizacijske promjene jedinice lokalne uprave i samouprave te njihov utjecaj na zaposlenike

1. Spol?

- ☐ Muško
- ☐ Žensko

2. U koju dobnu skupinu spadate?

- ☐ 20-30 godina
- ☐ 31-40 godina
- ☐ 41-50 godina
- ☐ 51-60 godina
- ☐ 61-65 godina

3. Koja je Vaša stručna sprema?

- ☐ SSS
- ☐ Viša (prvostupnik)
- ☐ Visoka (mag., ing.)
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat

4. Koliko dugo ste zaposleni u jedinici lokalne uprave i samouprave?

- ☐ 1-5 godina
- ☐ 6-10 godina
- ☐ 11-15 godina
- ☐ 16-20 godina
- ☐ više od 20 godina

5. Da li je to Vaše prvo radno mjesto?

- ☐ Da
- ☐ Ne

6. Vaše radno mjesto je?

- Službenik
- Rukovoditelj

7. Da li ste mijenjali radno mjesto unutar organizacije?

- Da
- Ne

8. Da li ste imali mogućnost napredovanja?

- Da
- Ne

9. Smatrate li da su kadrovske promjene nužne nakon lokalnih izbora i promjene vlasti?

- Da
- Ne
- Ne znam

10. Da li ste bili upoznati s mogućim kadrovskim promjenama?

- Da
- Ne

11. Smatrate li da su na rukovodeća radna mjesta postavljene neadekvatne, nestručne osobe?

- Da
- Ne
- Ne znam

12. Smatrate li da je politička pripadnost presudna kod kadrovskih promjena?

- Da
- Ne
- Ne znam

13. Da li ste član neke političke stranke?

- Da
- Ne

14. Prema Vašem mišljenju ocijenite važnost pozitivnih čimbenika organizacijskih promjena (1-potpuno nevažno, 5-jako važno)

	1	2	3	4	5
Bolja organizacija posla					
Mogućnost stručnog usavršavanja					
Mogućnost napredovanja					
Bolja komunikacija s nadređenima					
Uvažavanje Vašeg mišljenja					
Prihvaćanje prijedloga					
Nagrađivanje					
Pozitivna radna atmosfera					

15. Prema Vašem mišljenju ocijenite važnost negativnih čimbenika organizacijskih promjena (1-potpuno nevažno, 5-jako važno)

	1	2	3	4	5
Loša organizacija posla					
Nemogućnost napredovanja					
Preopterećenost poslom					
Loša komunikacija					
Nedostupnost bitnim informacijama					
Ukidanje radnih mjesta					
Rukovodeći kadar bez znanja i stručnosti					
Zapošljavanje osoba na temelju političke pripadnosti i političkih veza					
Stres i mobing					

16. Da li ste tijekom svog radnog vijeka doživjeli stres?

- Da
- Ne
- Ponekad

17. Koje ste čimbenike stresa doživjeli u svom radnom okruženju?

	Da	Ne	Ponekad
Preopterećenost radnim zadacima			
Neprimjereno ponašanje nadređenih			
Problemi s drugim zaposlenicima			
Strah od gubitka posla			
Neprimjereni uvjeti na radnom mjestu			
Staloženost rada			
Preuzimanje odgovornosti			
Oskudna komunikacija s nadređenima			
Nemogućnost izvršavanja zadataka zbog drugih čimbenika			
Neprimjerena javna kritika			

18. Koje ste posljedice stresa proživjeli na radnom mjestu?

	Da	Ne	Ponekad
Glavobolja			
Povišeni krvni tlak			
Povećana brzina otkucaja srca i disanja			
Napetost			
Tjeskoba			
Razdražljivost			
Promjene u prehrambenim navikama			
Pojačano pušenje			
Nemirnost			
Poremećaj spavanja			

« Back Submit