

Upravljanje promjenama u studentskom centru u Osijeku

Uremović, Dubravka

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:800302>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-16**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Dubravka Uremović

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA U STUDENTSKOM CENTRU
U OSIJEKU**

Završni rad

Osijek, srpanj 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Dubravka Uremović

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA U STUDENTSKOM CENTRU
U OSIJEKU**

Završni rad

Kolegij: Organizacija

JMBAG: 0010238898

e-mail: duremovic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Fosić

Osijek, srpanj 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Dubravka Uremović

**CHANGE MANAGEMENT IN THE CASE OF STUDENT
CENTER IN OSIJEK**

Final paper

Osijek, July 2024.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna s trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Dubravka Uremović

JMBAG: 0010238898

OIB: 40688452350

e-mail za kontakt: dubravka906090@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Naslov rada: Upravljanje promjenama u Studentskom centru u Osijeku

Mentorica rada: prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2024. godine

Potpis Dubravka Uremović

Upravljanje promjenama u Studentskom centru u Osijeku

SAŽETAK

Svrha rada je istražiti i analizirati proces upravljanja promjenama u Studentskom centru u Osijeku. Temeljni cilj rada je istražiti kako upravljati otporom zaposlenika i općenito na proces uvođenja i upravljanja promjenama s dviju različitih strana – zaposlenika i uprave. Strick (2003) za upravljanje promjenama kaže kako je to kontinuirano poticanje, planiranje i kontrola inovativnih zadaća s obzirom na osobne poglede sudionika u promjenama.

Upravljanje otporom zaposlenika jedan je od najkritičnijih elemenata u procesu promjena. Otpor zaposlenika često proizlazi iz straha od nepoznatog, nesigurnosti oko budućih radnih uvjeta i gubitka postojećih privilegija. Ključni pristupi za smanjenje otpora uključuju transparentnu komunikaciju, uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka te pružanje podrške kroz edukaciju i obuku.

Pri izradi ovog rada, korišteni su primarni podaci prikupljeni metodom intervjua i anketnim upitnikom te sekundarni podaci prikupljeni iz stručne literature. U radu je korištena deskriptivna metoda, metodom analize i statistička metoda. Rezultati istraživanja, od strane uprave, pokazali su kako Studentski centar u Osijeku provodi promjene na etičan i suvremen način koji potiče radnu klimu i poslovnu učinkovitost. Međutim, sa stajališta zaposlenika, zaključuje se kako još uvijek postoji prostor za poboljšanje u načinu provođenja promjena od strane nadređenih. Većina zaposlenika ili nema čvrst stav ili je nezadovoljna, što može ukazivati na potrebu za boljom komunikacijom, uključivanjem zaposlenika u proces promjena, ili unapređenjem metoda upravljanja promjenama. Povećanje transparentnosti i uključivanje povratnih informacija od zaposlenika može pomoći u povećanju zadovoljstva u budućnosti.

Ključne riječi: upravljanje promjenama, upravljanje otporom, zaposlenici

ABSTRACT

The purpose of the work is to investigate and analyze the change management process in the Student Center in Osijek. The main goal of the work is to investigate how to manage the resistance of employees and in general to the process of introducing and managing changes from two different sides - employees and management. Strick (2003) for change management says that it is the continuous stimulation, planning and control of innovative tasks with regard to the personal views of the participants in the changes.

Managing employee resistance is one of the most critical elements in the change process. Employee resistance often stems from fear of the unknown, uncertainty about future working conditions, and loss of existing privileges. Key approaches to reducing resistance include transparent communication, involving employees in the decision-making process, and providing support through education and training.

In the preparation of this work, primary data collected by the method of interviews and questionnaires and secondary data collected from professional literature were used. The paper used a descriptive method, an analysis method and a statistical method. The results of the research, by the management, showed that the Student Center in Osijek implements changes in an ethical and modern way that promotes a working climate and business efficiency. However, from the employee's point of view, it is concluded that there is still room for improvement in the way of implementing changes by superiors. The majority of employees either do not have a firm attitude or are dissatisfied, which may indicate the need for better communication, involving employees in the change process, or improving change management methods. Increasing transparency and incorporating employee feedback can help increase satisfaction in the future.

Keywords: change management, resistance management, employees

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA.....	3
2.1. Pojmovno određenje promjena.....	3
2.1.1. Uzroci promjena	4
2.1.2. Vrste promjena	5
2.1.3. Strategije promjena	7
2.2. Upravljanje promjenama	8
2.2.1. Upravljanje otporom zaposlenika.....	9
2.2.2. Promjene i stres	12
2.2.3. Menadžerske uloge i stilovi upravljanja promjenama.....	14
2.3. Implikacije za uspješno upravljanje promjenama u 21. stoljeću.....	19
3. METODOLOGIJA RADA.....	22
4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA	24
4.1. Analiza rezultata istraživanja zaposlenika	26
4.2. Intervju sa zamjenikom ravnatelja	41
5. RASPRAVA.....	48
6. ZAKLJUČAK	49
LITERATURA	50
POPIS SLIKA	52
POPIS GRAFIKONA	53
PRILOZI.....	54

1. UVOD

Kompleksna i dinamična okolina u poslovnom okruženju izaziva sve veće promjene kojima se trebaju prilagoditi pojedinci, poduzeća i svi dionici gospodarstva. Pravovremen i uspješan odgovor na promjenu ključ je svakog suvremenog poduzeća koje teži kontinuiranom razvoju na globalnom tržištu. Upravo ta nova turbulentna okolina i suvremeni načini za prilagođavanje istoj bili su motiv za pisanje završnog rada na temu Upravljanje promjenama u Studentskom centru u Osijeku.

Svrha rada je istražiti i analizirati proces upravljanja promjenama s teorijskog i praktičnog aspekta u Studentskom centru u Osijeku. Završni rad daje pozornost identifikaciji ključnih čimbenika koji doprinose uspjehu provođenja i prihvaćanja promjena te pružanja preporuka za poboljšanje procesa upravljanja promjena u analiziranom poduzeću. Svrha je pružiti dubinsko razumijevanje - kako promjene utječu na različite aspekte poslovanja.

Predmet ovog rada je proces upravljanja promjenama u Studentskom centru u Osijeku. To uključuje analizu dobivenu empirijskim istraživanjem s dviju strana - vodstva i zaposlenika. Rad obuhvaća studiju slučaja poduzeća uključujući intervju sa zamjenikom ravnatelja u ulozi vođe i analizu dobivenu anketnim upitnikom čija je svrha dobiti mišljenja ispitanika o procesu uvođenja promjena u poduzeću.

Ciljevi rada su: odrediti pojam promjene te analizirati njene vrste i strategije, pojasniti kako proces upravljanja promjenama utječe na zaposlenike, istražiti kako upravljati otporom zaposlenika na promjene te saznati na koje načine je moguće smanjiti stres pri uvođenju promjena.

Pri izradi ovog rada, korištene su primarni podaci prikupljeni metodom intervjua i anketnim upitnikom preko Google obrasca te sekundarni podaci iz knjiga, stručnih članaka i s mrežnih izvora. U radu je korištena deskriptivna metoda za opisivanje i analizu navedenih ciljeva rada. Metodom analize opisuju se strategije i faze upravljanja promjenama. U istraživačkom djelu rada primjenjuje se statistička metoda za analizu rezultata istraživanja prikazanih grafikonima. Prikupljeni uzorak istraživanja je 38 ispitanika. Anketa za zaposlenike je u potpunosti anonimna, a razdoblje ispunjavanja je bilo 15 dana.

Rad je podijeljen na 6 glavnih dijelova. U prvom dijelu donosi se svrha rada, pregled i temeljni ciljevi. Daje se pregled metoda rada i njegove strukture.

U drugom dijelu rada donosi se teorijska podloga i pregled prethodnih istraživanja. Opisuju se temeljni pojmovi vezani uz proces provođenja promjena, bitne odrednice i faze procesa upravljanja promjenama uz poseban osvrt na upravljanje otporom zaposlenika i utjecajem promjena na stres istih. U ovom dijelu, analiziraju se menadžerske uloge i stilovi upravljanja promjenama te se daju implikacije za njihovo upravljanje u 21. stoljeću.

U trećem dijelu iskazuje se metodologija rada. Tu se opisuju metode korištene u empirijskom djelu istraživanja, instrumenti istraživanja i uzorak.

Kroz četvrti dio, iskazani su rezultati istraživanja dok se u petom dijelu donosi rasprava prema dobivenim rezultatima.

Povezujući i analizirajući teorijski i praktični dio rada, u šestom dijelu, donosi se zaključak.

2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Današnja okolina je dinamična i podložna promjenama. Svako poduzeće koje želi opstati na promjenjivom tržištu treba biti svjesno novih tržišnih prilika i prilagoditi se na najbolji mogući način. Oni trebaju biti u korak s potrebama okruženja, a to će postići samo ako budu fleksibilni. To će im osigurati opstanak na tržištu, prepoznatljivost i konkurentnost. U ovom dijelu rada opisuju se temeljni pojmovi vezani uz proces upravljanja promjenama.

2.1. Pojmovno određenje promjena

Opisujući promjene, Galetić (2016) daje definiciju Johnsa (2012) koji kaže kako su promjene u poduzećima proces pomoću kojeg se poduzeća transformiraju iz sadašnjeg stanja u željeno stanje s ciljem povećanja učinkovitosti. One se najčešće odnose na promjenu tehnologija i proizvodnih postupaka, organizacijskih struktura i strukture zaposlenih, a provode se kako bi se udovoljilo kupcima, tehnološkim promjenama i vladinim mjerama.

Suvremena poduzeća odolijevaju novonastalim promjenama kreiranjem uspješnih poslovnih strategija u smislu dokumenta gdje navode svoje strateške ciljeve za određeno razdoblje, misiju i viziju koja se prilagođava novim tržišnim uvjetima. Spomenutu transformaciju iz sadašnjeg u željeno stanje potrebno je provesti uz minimalne troškove iz razloga jer svaka promjena donosi i nove troškove (ekonomske i psihološke).



Slika 1. Transformacija iz sadašnjeg u željeno stanje

Izvor: izrada autora prema Hall (1990) u Bahtijarević-Šiber i sur. (2008:217)

Sadašnje stanje prikazuje stanje poduzeća koje želi napustiti jer nije zadovoljno trenutnim. Poduzeće teži postići željeno stanje tj. stanje B. Proces prelaska odvija se u stadiju C u kojem se sadašnje stanje transformira u željeno i koje je okarakterizirano turbulencijama i novostima u poduzeću.

2.1.1. Uzroci promjena

Današnja su poduzeća izložena često pritisku i stresu radi novonastalih promjena. Postoje razni uzroci i čimbenici koji potiču promjene u poduzeću, a prema Žugaju i sur. (2004:158-170) najpoznatiji su:

- dinamičnost tržišta,
- nove tehnologije,
- društveno-ekonomski trendovi,
- promjena strategije,
- proces rasta poduzeća,
- krize i problemi u poduzećima.

U nastavku slijede objašnjenja uzroka i čimbenika koji potiču promjene prema navedenim autorima. Tržište se neprestano mijenja zbog promjena potražnji potrošača, konkurencije i globalnim ekonomskim uvjetima. Dinamičnost tržišta zahtijeva od poduzeća da stalno prate trendove, prilagođavaju svoje proizvode i usluge te osiguraju fleksibilnost kako bi zadovoljile nove zahtjeve kupaca. Ovo može uključivati prilagodbu marketinških strategija, poboljšanje korisničke usluge, ili uvođenje novih proizvoda i usluga. Uspješna poduzeća moraju biti fleksibilne i spremne brzo reagirati na ove promjene kako bi ostale konkurentne.

Tehnološki napredak mijenja način na koji poduzeća posluju. Uvođenje novih tehnologija može povećati učinkovitost, smanjiti troškove i otvoriti nove mogućnosti za inovacije. Primjeri uključuju automatizaciju poslovnih procesa, korištenje umjetne inteligencije za analizu podataka, te implementaciju naprednih informacijskih sustava. Poduzeća koja brzo usvajaju nove tehnologije često mogu ostvariti konkurentsku prednost, dok ona koje ne uspijevaju pratiti tehnološke promjene mogu zaostajati za konkurencijom.

Promjene u društvenim i ekonomskim uvjetima također utječu na poduzeće. Demografske promjene, poput starenja populacije ili promjena u strukturi kućanstava, mogu utjecati na tržište rada i potražnju za određenim proizvodima i uslugama. Ekonomski faktori, kao što su inflacija, recesija ili gospodarski rast, mogu utjecati na kupovnu moć potrošača i poslovne uvjete. Poduzeća moraju pratiti ove trendove i prilagođavati svoje strategije kako bi uspješno asimilirale promjenjivom društveno-ekonomskom okruženju.

Poduzeća često moraju mijenjati svoje strategije kako bi se prilagodile novim okolnostima ili iskoristile nove prilike. Promjena strategije može uključivati redefiniranje ciljeva, ulazak na

nova tržišta, diversifikaciju proizvoda ili usluga, ili reorganizaciju poslovnih jedinica. Takve promjene često zahtijevaju dubinske analize, planiranje i provedbu kako bi se osigurao uspješan prijelaz i ostvarili željeni rezultati. Efikasno upravljanje promjenama ključno je za minimiziranje otpora zaposlenika i maksimiziranje koristi od novih strategija.

Kako poduzeća rastu, suočavaju se s novim izazovima i potrebom za promjenama u strukturi i poslovnim procesima. Rast može dovesti do potrebe za boljom koordinacijom, delegiranjem ovlasti, ili promjenama u kulturi poduzeća. Rast također može zahtijevati proširenje infrastrukture, zapošljavanje novih kadrova, i uspostavljanje novih procedura i sustava za podršku većem obujmu poslovanja. Upravljanje ovim promjenama ključno je za osiguranje da rast bude održiv i da poduzeće (po)ostane efikasna i produktivna.

Krizne situacije i problemi, poput financijskih poteškoća, pravnih problema, ili ozbiljnih operativnih prekida, često zahtijevaju hitne promjene unutar poduzeća. Krize mogu potaknuti reorganizaciju, promjene u vodstvu, ili hitno prilagođavanje poslovnih procesa kako bi se prevladali izazovi i osigurala opstojnost poduzeća. Efektivno krizno upravljanje uključuje brzu procjenu situacije, donošenje odluka pod pritiskom i učinkovitu komunikaciju s ključnim dionicima. Krize, iako stresne, mogu također predstavljati priliku za transformaciju i dugoročno jačanje poduzeća.

Svaki od ovih čimbenika igra ključnu ulogu u oblikovanju načina na koji poduzeća djeluju i prilagođavaju se promjenama. Uspješna poduzeća su ona koja su sposobna prepoznati ove čimbenike, anticipirati promjene i proaktivno se prilagoditi novim izazovima i prilikama.

2.1.2. Vrste promjena

Neosporno je da se poduzeća zbog više razloga trebaju stalno mijenjati i prilagođavati. Zbog napretka u tehnologiji, promjena radnih proces, radne snage, nameće se potreba promjena u poduzećima. Deal i Kennedy (1988) ističu kako zbog svih tih promjena dolazi do sloma tradicionalnih, hijerarhijskih struktura poduzeća koje su prevladavale u prošlosti. Stoga se poduzeća moraju neprestano mijenjati, a ne periodično s vremena na vrijeme. Bahtijarević Šiber i sur. (2008) govore o vrsti promjena s obzirom na ono što se mijenja u poduzećima i o vrsti promjena s obzirom na opseg i intenzitet promjena.

S obzirom na ono što se mijenja u poduzećima postoje različite vrste promjena koje su, prema brojnim autorima objedinili Bahtijarević-Šiber i sur. (2008:223). Promjene su prikazane u desnom stupcu tablice 1.

Tablica 1. Vrste promjena

Carr, Hard i Trahant (1996:7-10)	Uvođenje novih proizvoda, jačanje ključnih komponenata konkurentnosti, demografske promjene.
Torrington, Weightman i Johns (1989:108-109)	Tehničke promjene, promjene u sustavu procedura, komunikacije i proračuna, promjene jedinica ili odjela poduzeća, promjene u vjerovanju, ponašanju ili radu ljudi.
Beck Hard i Harris (1987:2-3)	Promjene oblika poduzeća, misije, načina poslovanja, vlasništva, broja zaposlenih i kulture poduzeća.
Dawson (1996:235)	Promjene ljudi, strategije, tehnologije, okoline, strukture i kulture.
Harris i Moran (2000:91)	Promjene unutar kategorija strukture, tehnologija, zadaća, procesa, okolina i ljudi.
Hatch (1997:351)	Promjene proizvoda, tržišta, tehnologije i društva.
Kounter, Stein i Jick (prema Bahtijarević Šiber, 2008:223)	Velik trojka promjena, promjene u okolini poduzeća i pojedincu.
Certo (1989: 291)	Tehnološke promjene, promjene strukture i promjene ljudi.

Izvor: Bahtijarević-Šiber i sur. (2008:223).

Klasifikacije pojedinih autora mogle bi se još nanizati, međutim, korisnije je napraviti sintezu zajedničkih klasifikacija promjena u poduzećima. Može se zaključiti da se vrste promjena mogu sumirati na tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, strukturne i sustavne promjene i promjene ljudi (Daft, 1992). Klasifikacije promjene potrebne su kako bi se prepoznale osnove razloga za promjene. Pojedina promjena u jednom segmentu može izazvati druge promjene u različitim dijelovima poduzeća. S obzirom na intenzitet, odnosno opseg promjena Hane i Von Glinow (2000) sve promjene dijele na inkrementalne i kvantne.

Prema navedenim autorima inkrementalne promjene provode se u malim koracima, a vode prema postavljenim ciljevima. Takva vrsta promjena nije stresna jer daje vremenski prostor za

prilagodbu. Često ih se naziva postupno provođenje promjena, a nisu primjenjive u turbulentnim okolinama. Za razliku od njih, kvantne promjene su primjenjive u turbulentnim okolinama i one stvaraju drugačiju strukturu i sustav poduzeća. To su velike promjene čiji su troškovi visoki, a vrlo su stresne za sve zaposlenike.

2.1.3. Strategije promjena

Pri analizi strateških promjena, najčešće se pozornost usmjerava na ljude, strukturu, sustav i kulturu poduzeća. Opseg promjena pri implementaciji strategije može biti manji pa sve do velikih razmjera, a shodno tome Buble (2005) spominje sljedeće strategije promjena:

- strategija kontinuiteta,
- strategija rutinske promjene,
- strategija ograničenih promjena,
- strategija radikalnih promjena,
- organizacijsko preusmjerenje.

Prema istom autoru, strategija kontinuiteta podrazumijeva održavanje postojećeg stanja s minimalnim promjenama. Cilj je očuvanje stabilnosti i konzistentnosti u poslovanju. Poduzeće se fokusira na poboljšanje postojećih procesa i postupaka bez uvođenja značajnih inovacija ili promjena. Strategija kontinuiteta je prikladna u situacijama kada poduzeće djeluje u stabilnom okruženju i kada postojeći modeli poslovanja donose zadovoljavajuće rezultate.

Strategija rutinske promjene uključuje manje, postupne promjene koje su planirane i sustavne. Ove promjene dio su redovnog poslovanja i često uključuju poboljšanja u operativnim procesima, uvođenje novih tehnologija ili ažuriranje procedura. Cilj je kontinuirano unapređenje i prilagodba promjenama u okruženju bez izazivanja velikih poremećaja u poduzeću. Ova strategija omogućava poduzeću da ostane prilagodljiva.

Strategija ograničenih promjena uključuje srednje velike promjene koje su ograničene na određene dijelove poduzeća. Promjene mogu uključivati restrukturiranje određenih odjela, promjenu poslovnih procesa ili uvođenje novih proizvoda ili usluga. Cilj je poboljšati učinkovitost i konkurentnost u specifičnim segmentima poduzeća bez potpunog preuređenja cijele strukture. Strategija ograničenih promjena omogućava poduzeću da se fokusira na ključna područja za poboljšanje bez prevelikog rizika.

Strategija radikalnih promjena polazi od radikalnih promjena koje podrazumijevaju temeljite i opsežne transformacije koje značajno mijenjaju način na koji poduzeća posluje. Ove promjene mogu uključivati potpuno restrukturiranje, promjenu poslovnog modela, uvođenje novih tehnologija koje mijenjaju industriju ili promjenu korporativne kulture. Radikalne promjene često su potrebne kada poduzeće treba odgovoriti na drastične promjene u tržišnim uvjetima ili kada se suočava s velikim krizama. Iako su ove promjene rizične, mogu donijeti značajne prednosti, ako se uspješno provedu.

Preusmjeravanje poduzeća (organizacijsko preusmjeravanje) je najopsežnija strategija promjene koja podrazumijeva redefiniranje temeljnih načela, misije i vizije samog poduzeća. To može uključivati promjenu strateškog fokusa, ulazak na nova tržišta ili potpuno transformiranje poslovne kulture. Ova strategija je potrebna kada poduzeće mora prilagoditi svoj smjer zbog fundamentalnih promjena u vanjskom okruženju, kao što su velike tehnološke inovacije, promjene u regulaciji ili značajne promjene u preferencijama potrošača. Preusmjeravanje poduzeća često uključuje sveobuhvatnu promjenu svih aspekata poslovanja kako bi se osigurala dugoročna održivost i uspjeh.

Svaka od analiziranih strategija zahtijeva različite pristupe upravljanju promjenama, resurse i vrijeme za provedbu. Odabir odgovarajuće strategije ovisi o specifičnim okolnostima, ciljevima poduzeća i spremnosti na prihvaćanje rizika.

2.2. Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama proces je koji pokreće i provodi menadžer poduzeća. Pri tom procesu, menadžer će zasigurno nailaziti na brojne prepreke, međutim njegova je uloga uspješno ih riješiti kako bi proces provođenja i upravljanja promjenama bio uspješan. Strick (2003) za upravljanje promjenama kaže kako je to kontinuirano poticanje, planiranje i kontrola inovativnih zadaća s obzirom na osobne poglede sudionika u promjenama. Kako se bi se uspješno provela promjena, nužno je identificirati pravo stanje i pravila intervencije. Osim toga, Beckhard i Harris (1987) dodaju da je potrebno utvrditi jasnu viziju i misiju poduzeća, stupanj ovisnosti poduzeća o okolini, scenarij kako bi poduzeće trebalo izgledati nakon promjene, fleksibilnu organizacijsku strukturu, potrebu za učinkovitom primjenom suvremene tehnologije te primjeren sustav nagrađivanja zaposlenika. Jasno je kako će se pri provođenju i najmanje promjene javiti otpor koji menadžer/i trebaju ukloniti. Prema Beckhard i Harris (1987) provođenje velikih promjena unutar poduzeća izazvat će, ne samo otpor nego, i stres kod

zaposlenika koji za sebe ne vide izlaz ili rješenje nakon provođenja promjene. Shodno tome, može se zaključiti, da je jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta pokušati smanjiti otpor promjenama i, na taj način, omogućiti njihovo provođenje.

2.2.1. Upravljanje otporom zaposlenika

Mijenjanje navika svakog čovjeka pa tako i zaposlenika nije lako jer ljudi rado slijede uhodane poslove koje izvrsno poznaju. Kreatori promjena trebaju imati na umu da će se pojaviti „neprijateljstvo“ svih onih koji bi profitirali zadržavanjem starog načina poslovanja. To može biti jedan od razloga zašto poduzeća ponekad izbjegavaju provesti promjene (Daft, 1992).

Sikavica i Novak (1999) zapreke za provođenje promjena dijele u dvije skupine: zapreke individualne prirode i zapreke organizacijske prirode. Dok se prva skupina zapreka (koja će se detaljnije analizirati u ovom dijelu rada) manifestira pojedinačnom nesigurnošću, nezadovoljstvom i strahom od gubitka statusa, druga skupina zapreka derivira iz organizacijske kulture, sustava menadžmenta i niza drugih čimbenika.

Prema Perkov i Petar (2013) otpor i inicijativa za promjene može doći zbog prevelikog fokusa na troškove, konzervativnost menadžmenta, visok poslovni rizik i slično. Isti autori uspoređuju ljude koji se opiru promjenama s dagnjama koje pričvršćuju svoju glavu za stijene i ondje ostaju do kraja života. Na isti način se pojedini ljudi toliko opiru promjenama da bi vrlo lako mogli biti, kako navode, „zabetonirani“ na jednome mjestu. Ističu da je otpor zaposlenika snažniji i duži, ako je poslovna promjena složenija. Ljudi se zapravo ne opiru promjenama već intenciji da ih se mijenja, međutim, glavni smisao upravljanja promjenama je mijenjanje način rada sa svrhom postizanja ciljeva poduzeća.

Perkov i Petar (2013), prema vlastitim istraživanjima, daju slikoviti pregled faza upravljanja ljudskom stranom promjena.



Slika 2. Faze u upravljanju ljudskom stranom promjena

Izvor: izrada autora prema Perkov i Petar (2013:55)

Faze upravljanja promjenama, kako su prikazane na slici 2, obuhvaćaju tri ključne etape: pripremu, upravljanje i učvršćivanje promjena. Svaka od ovih faza uključuje specifične korake koji osiguravaju uspješnu provedbu promjena u poduzeću.

Prva faza, priprema za uvođenje promjene, započinje utvrđivanjem strategije i plana upravljanja procesom. Organizacija definira jasnu strategiju za promjene koje želi provesti, uključujući

postavljanje ciljeva, određivanje smjera promjena i izradu detaljnog plana koji opisuje korake potrebne za postizanje tih ciljeva. Nakon toga, ključno je formirati tim za provedbu promjena, okupljajući članove s različitim vještinama i ekspertizom kako bi osigurali da se sve faze promjena provedu učinkovito. Osiguranje resursa i podrške inicijatora promjene predstavlja posljednji korak u ovoj fazi, gdje je važno osigurati potrebne financijske, materijalne i ljudske resurse te dobiti podršku ključnih karika unutar poduzeća, kao što su menadžment, sponzori ili drugi ključni dionici.

Druga faza, upravljanje procesom promjene, podrazumijeva aktivno kretanje u akciju i provedbu planiranih promjena. To uključuje izvršavanje specifičnih zadataka i aktivnosti prema utvrđenom planu. U ovoj fazi, komunikacija igra ključnu ulogu. Dvosmjerno interaktivno komuniciranje osigurava da svi članovi poduzeća razumiju promjene, imaju priliku postavljati pitanja i dobivati povratne informacije, što pomaže u smanjenju otpora prema promjenama i povećava angažiranost zaposlenika. Također, redovito prikupljanje i analiza povratnih informacija omogućava poduzeću da prati napredak promjena i identificira eventualne probleme ili prilike za poboljšanje. Analiza tih informacija pomaže u donošenju informiranih odluka za daljnje korake.

Treća faza, učvršćivanje promjene, uključuje identificiranje slabih točaka i upravljanje otporom. Poduzeće u ovoj fazi prepoznaje slabosti i područja gdje promjene nisu u potpunosti implementirane ili prihvaćene. Važno je identificirati i locirati otpor koji može postojati među zaposlenicima te razviti strategije za njegovo prevladavanje. Na temelju prikupljenih povratnih informacija, poduzeće provodi korektivne mjere kako bi ispravila sve identificirane slabosti. Proslava uspjeha i prepoznavanje postignuća važni su za održavanje morala i motivacije zaposlenika, te za učvršćivanje novih načina rada kao dijela organizacijske kulture.

Ove tri faze osiguravaju da promjene budu pažljivo planirane, učinkovito provedene i trajno integrirane u poduzeće, što vodi ka dugoročnoj održivosti i uspjehu promjena.

Zaposlenici, pri uvođenju promjena, imaju mogućnost izbora dobrovoljno prihvatiti promjenu ili pružati otpor. Perkov i Petar (2013) kroz svoja istraživanja zaključuju da se najviše odlučuju nažalost za drugu opciju. Oni se u takvim situacijama ponašaju reaktivno, zatvaraju se u sebe i čekaju, a poslije tiše ili jače protestiraju. Ako pak zaposlenici u promjeni pronađu priliku za sebe i poduzeće, iskoristit će pruženu mogućnost i prilagoditi se promjeni.

Petar i Perkov (2013) navode bitne naputke za vrhovni menadžment koje su bitne za upravljanje promjenama u slučaju otpora zaposlenika. Ističu da je bitno uvjeriti ih da je promjena ispravna i važna. Komunikacija treba biti jasna i dvosmjerna prema svim osobama koje su uključene u proces promjena. Potrebno je motivirati pokrovitelje da promišljeno oblikuju snažnu priču o promjeni. Osim toga, nužno je pridobiti i zadržati pozornost, zainteresiranost i maksimalnu angažiranost svakog uključenog te uvjeriti sudionike da proces promjene treba provesti na vrijeme, u okvirima proračuna troškova i s fokusom na cilj.

2.2.2. Promjene i stres

Svakodnevne aktivnosti podrazumijevaju i nošenje određene razine odgovornosti prema radnom mjestu zaposlenika. Sigurno je da će se svaka osoba u nekom trenutku susresti sa stresom na poslu. Prema Sikavici (2011) stres se odnosi na tjelesni i fizički napor koji osoba osjeća kao posljedicu utjecaja okolnih čimbenika. Može se reći da on predstavlja odgovor tijela na podražaj odnosno prijetnje iz okoline. Današnja okolina zasićena je stresom zbog brojnih promjena u globalnom smislu i ljudi se trebaju suočiti s njime te pronaći način za borbu sa stresom i eliminiranjem njegovih štetnih posljedica.

Svaka osoba individua je za sebe koja ima različitu razinu tolerancije na stres. Neki od primjera fizioloških reakcija na stres jesu strah, vrućina ili hladnoća koju osoba osjeća. Šimić (2012) razlikuje pozitivan stres od negativnog stresa. Pozitivan stres dovodi do pozitivnih promjena i često se naziva *eustres* dok se negativni naziva *distress*. Negativan stres je onaj s kojim se osoba ne može nositi, koji je intenzivan, dugotrajan i ima štetne posljedice. Autor razlikuje i produktivan i neproduktivan stres dajući na znanje kako je određena, manja doza stresa, dobra jer potiče osobu da bude uspješnija. Velika količina stresa nije poželjna jer sa sobom nosi negativne posljedice po zdravlje čovjeka. Žugaj i sur. (2004) ističu kako se stresne situacije razlikuju po intenzitetu, trajanju, brzini promjene i učestalosti. Sukladno karakteristikama stresne situacije, svaka osoba će se u skladu sa svojim psihofizičkim stanjem drugačije nositi sa stresnim situacijama.

Prema Žugaj i sur. (2004) često se stres smatra specifičnim stanjem iz razloga jer osobe ponekad nisu svjesne da se nalaze pod stresom. Ponekad im treba dugo vremena da prepoznaju indikatore stresa među kojima su najpoznatiji tjeskoba, agresivnost, poremećaj u ishrani ili povećano konzumiranje alkohola, često izbjegavanje posla, donošenje nerealnih i impulzivnih odluka i slično. Te sve situacije, koje impliciraju stres, nazivaju se stresorima koji mogu biti

organizacijski i životni. Organizacijski su vezani uz poslovne aktivnosti, a drugi uz privatne aktivnosti.

Uzroci stresa tijekom poslovnih promjena mogu nastati zbog nekoliko faktora. Primjerice prvi od njih je neizvjesnost koja plaši zaposlenike od promjena i stvara im osjećaj zabrinutosti za svoju budućnost u poslu. Uz to, kao drugi faktor, može se spomenuti povećanje radnog opterećenja. Promjene često donose nove zadatke i odgovornosti što može preopteretiti zaposlene i dovesti ih do osjećaja preplavljenosti. Gubitak kontrole također je bitan faktor pri analizi uzroka stresa. Zaposlenici tijekom poslovnih promjena mogu osjećati gubitak kontrole nad svojim radnim životom što značajno povećava stres. Uz sve navedeno, javlja se i strah od neuspjeha, prvenstveno zbog straha od novih procesa i tehnologija i prilagodbi na njih (Žugaj i sur., 2004).

Ako se stresom ne upravlja, ono može imati ozbiljne posljedice na zaposlenike i poduzeće. To može biti u vidu smanjene produktivnosti kao posljedica smanjenja koncentracije i efikasnosti. Posljedica stresa može biti i zdravstveni problem koji rezultira povećanjem stope odsustva zaposlenika na svom radnom mjestu. Nerijetko se javlja i velika fluktuacija zaposlenika zato što nezadovoljni zaposlenici, pod utjecajem stresa, nemaju motivaciju ostanka na poslu i traže drugi posao što povećava troškove regrutiranja i obuka novih radnika. Uzrok tome je i zasigurno loša radna atmosfera koja stvara napetost i konflikte među zaposlenima.

Bitno je da menadžeri znaju prepoznati faze stresa kako bi na vrijeme reagirali na njih. Mihailović (2003) spominje tri faze stresa. Prva faza je faza alarma u kojoj organizam osobe spoznaje stres i pokušava se zaštititi od njega. Slijedi ga faza otpora u kojoj se organizam bori sa stresom i pokušava ga smanjiti te naposljetku slijedi faza iscrpljenja koja nastaje ako organizam ne uspije smanjiti razinu stresa. Faza iscrpljenja ostavlja značajne posljedice na zdravlje osobe.

Razine stresa moguće je mjeriti. Vizek-Vidović (1990) spominje mjere aktivnosti sistematičkog sustava kao što su mjerenje pulsa, tlaka, tjelesno temperature, amplitude udisaja i slično. Druge mjere odnose se na aktivnosti centralnog i perifernog živčanog sustava kao što su mjere moždane aktivnosti i mjere mišićne aktivnosti. Osim toga, moguće je provesti mjere aktivnosti endokrinog sustava, osobito one koje se odnose na aktivnosti nadbubrežne žlijezde kroz analizu krvi, urina i sline.

Razina nošenja sa stresom ovisi i o čovjekovim sposobnostima. Žugaj i sur. (2004) navode kako se čovjek visoke inteligencije i s većom sposobnošću učenja uspješno prilagođava promjeni i

savladava probleme koje mu se javljaju te je njegova reakcija na promjenu manja. Može se zaključiti da osobe s visokom razinom inteligencije, a osobito emocionalne inteligencije, lakše i brže se prilagođavaju novim situacijama i lakše podnose stres. Suprotno tome, osobe s nižom razinom inteligencije će se sporije i manje uspješno prilagoditi stresnim situacijama.

Koludrović i sur. (2009) smatraju da je stres postao društveni i profesionalni fenomen današnjeg svijeta. Spominju da su pokretači stresa najčešće oni organizacijski. Za upravljanje stresom zadužen je menadžment koji ima veliku ulogu upravljanu promjenama koje najčešće utječu na stres zaposlenika. Sikavica (2011) podsjeća da je stres prirodna popratna pojava koja se događa u svakom poduzeću, ali naglašava važnost upravljanja promjenama i razinama stresa među zaposlenicima upravo sa strane menadžmenta. Uloga menadžmenta je primijeniti strategije za sprječavanje i upravljanje stresom u poduzeću. Potrebno je staviti naglasak na komunikaciju koja treba biti transparentna i pravovremena. Zaposlenike treba redovito informirati o razlozima uvođenja promjena, očekivanim rezultatima i saznanjima kako će one utjecati na njih. Otvoreni kanali komunikacije omogućavaju zaposlenicima da postavljaju pitanja i izraze svoje zabrinutosti. Potrebno je uključivati zaposlene u proces donošenja odluka vezanih za promjene jer se na taj način smanjuje osjećaj neizvjesnosti i gubitka kontrole. Kada se zaposlenici osjećaju kao dio zaposlenika, zasigurno će lakše prihvatiti promjenu. Jedna od važnijih strategija je osigurati obuku i podršku zaposlenicima kako bi se osjećali spremno i kompetentno za nove zadatke i tehnologije. Također, pružanje podrške kroz savjetovanje ili programe za upravljanje stresom može biti vrlo korisno. Nadalje, bitno je uspostaviti fleksibilne radne aranžmane kao što su rad od kuće ili fleksibilno radno vrijeme. Posljednje, bitno je prepoznati trud i uspjeh zaposlenih tijekom razdoblja promjena te značajno povećati njihovu motivaciju kroz adekvatne nagrade i priznanja koje pokazuju da se njihov trud cijeni.

2.2.3. Menadžerske uloge i stilovi upravljanja promjenama

Uloga menadžera u promjenama poduzeća je iznimno velika. Kao što je već i navedeno, oni trebaju motivirati i inspirirati sve dionike u procesu promjena kako bi se došlo do cilja. Sikavica i sur. (1999) za menadžersko odlučivanje kažu da obuhvaća sveobuhvatan proces upravljanja poduzećem koji uključuje i donošenje bitnih odluka o izboru upravljačkih aktivnosti. Autori navode faze procesa uvođenja promjena (Sikavica i sur. 1999:124):

- „uvidaj problema, ocjena problema, definicija problema, prikupljanje informacija i predviđanje budućnosti,

- izrada modela,
- rješavanje problema,
- evaluacija,
- odlučivanje,
- izvješće,
- kontrola,
- analiza,
- izvršenje“.

Donošenje odluka, kako ga opisuju Sikavica i dr. (1999:124), složen je proces koji se sastoji od nekoliko faza, svaka sa specifičnim ciljevima i aktivnostima. Ove faze omogućuju sustavan pristup rješavanju problema i donošenju informiranih odluka.

Prema navedenom autoru prva faza u procesu donošenja odluka je uviđaj i ocjena problema, definicija problema, prikupljanje informacija i predviđanje budućnosti. U ovoj fazi, menadžeri prepoznaju da problem postoji i procjenjuju njegovu važnost i hitnost. Jasno definiranje problema ključno je za razumijevanje njegovog opsega i prirode. Prikupljanje relevantnih informacija omogućava bolje razumijevanje situacije, dok predviđanje budućnosti uključuje analizu potencijalnih ishoda i scenarija koji bi mogli proizaći iz različitih akcija.

Nakon definiranja problema i prikupljanja informacija, sljedeća faza je izrada modela. Ovo uključuje razvoj teorijskog okvira ili matematičkog modela koji predstavlja problem. Model pomaže u strukturiranju problema i olakšava analizu različitih rješenja. U ovoj fazi, menadžeri koriste alate i tehnike kao što su dijagrami, simulacije i statističke analize kako bi bolje razumjeli dinamiku problema i identificirali ključne varijable.

Treća faza je rješavanje problema. Na temelju modela, menadžeri razvijaju i evaluiraju različite alternativne opcije za rješavanje problema. Ova faza uključuje kreativno razmišljanje i generiranje inovativnih rješenja. Menadžeri analiziraju prednosti i nedostatke svake opcije kako bi utvrdili koja od njih najbolje rješava problem.

Nakon što su identificirane potencijalne opcije, slijedi faza evaluacije. Ovdje se provodi detaljna procjena svake opcije kako bi se utvrdila njena izvedivost, troškovi, koristi i potencijalni rizici. Evaluacija omogućava menadžerima da objektivno usporede različite opcije i odaberu onu koja najviše doprinosi postizanju ciljeva poduzeća.

Faza odlučivanja uključuje donošenje konačne odluke o tome koja će se opcija implementirati. Ova faza može uključivati konzultacije s ključnim dionicima i donošenje odluke na temelju analize i procjene svih relevantnih informacija. Odluka treba biti jasno definirana i komunicirana unutar poduzeća kako bi se osigurala njena provedba.

Nakon donošenja odluke, slijedi faza izvješća. Menadžeri pripremaju detaljno izvješće koje dokumentira proces donošenja odluka, uključujući problem, prikupljene informacije, razmatrane opcije, evaluaciju i konačnu odluku. Izvješće služi kao referentni dokument i osigurava transparentnost procesa.

Kontrola je faza u kojoj menadžeri nadziru provedbu odluke kako bi osigurali da se planirane akcije provode prema očekivanjima. Ovo uključuje praćenje napretka, identificiranje odstupanja od plana i poduzimanje korektivnih mjera prema potrebi. Kontrola osigurava da odluka donosi željene rezultate i omogućava prilagodbe u slučaju promjena u okolnostima.

Analiza je faza u kojoj menadžeri retrospektivno pregledavaju cijeli proces donošenja odluka kako bi identificirali što je funkcioniralo dobro, a što bi se moglo poboljšati u budućnosti. Ova faza omogućava poduzeću da uči iz iskustva i unaprijedi svoje procese donošenja odluka.

Na kraju, faza izvršenja podrazumijeva praktičnu provedbu odluke. U ovoj fazi, menadžeri osiguravaju da se planirane akcije stvarno realiziraju. To uključuje koordinaciju aktivnosti, alokaciju resursa i angažman zaposlenika kako bi se postigli ciljevi definirani odlukom. Izvršenje je ključna faza jer bez učinkovite provedbe, sve prethodne faze nemaju praktičan učinak.

Ove faze, od uviđaja problema do izvršenja, čine cjelovit i sustavan proces donošenja odluka koji osigurava da odluke budu dobro informirane, strateški usmjerene i operativno izvedive.

Uloga menadžera u organizacijskim promjenama ključna je za uspješnu implementaciju i održivost promjena. Menadžeri djeluju kao posrednici između višeg rukovodstva i zaposlenika, osiguravajući da se strategije promjena učinkovito prenesu i provode na operativnoj razini. Njihova prva odgovornost je razvijanje jasne vizije promjene. To uključuje definiranje ciljeva, objašnjavanje razloga za promjenu i pružanje jasnih smjernica o tome kako će promjena biti provedena. Ova vizija mora biti prenesena na razumljiv i motivirajući način kako bi se osigurala podrška i angažman svih članova poduzeća.

Također, menadžeri imaju ključnu ulogu u planiranju i organizaciji resursa potrebnih za provedbu promjena. Ovo uključuje osiguranje financijskih, ljudskih i materijalnih resursa te upravljanje tim resursima kako bi se postigli željeni ciljevi. Menadžeri trebaju identificirati ključne sudionike, formirati timove za provedbu promjena i dodijeliti zadatke prema vještinama i kompetencijama članova tima. Osim toga, menadžeri su odgovorni za kontinuiranu komunikaciju tijekom cijelog procesa promjena. Ovo podrazumijeva dvosmjerno komuniciranje, gdje menadžeri ne samo da prenose informacije o promjenama, već i slušaju povratne informacije od zaposlenika, rješavajući njihove zabrinutosti i prilagođavajući strategije prema potrebama (Sikavica i sur., 1999).

Upravljanje otporom prema promjenama također je jedna od ključnih uloga menadžera. Otpor može biti prirodna reakcija na promjene, a menadžeri moraju prepoznati izvore otpora i razviti strategije za njegovo prevladavanje. Prema ranije navedenom autoru, to može uključivati edukaciju i trening zaposlenika, pružanje podrške i resursa te poticanje kulture otvorenosti i transparentnosti. Menadžeri također igraju važnu ulogu u praćenju i evaluaciji napretka promjena. Oni trebaju redovito prikupljati i analizirati povratne informacije, pratiti ključne pokazatelje uspješnosti i prilagođavati strategije kako bi osigurali da promjene donose očekivane rezultate.

Na kraju, menadžeri su odgovorni za učvršćivanje promjena unutar poduzeća. Ovo uključuje prepoznavanje i nagrađivanje uspjeha, poticanje pozitivnih promjena u ponašanju i osiguravanje da nove prakse postanu dio organizacijske kulture. Proslava postignuća i priznavanje napora zaposlenika može značajno doprinijeti održavanju motivacije i predanosti promjenama. Kroz ove aktivnosti, menadžeri osiguravaju da poduzeće ne samo da uspješno implementira promjene, već i da ih održava dugoročno, čime se postiže trajni napredak i konkurentnost.

Sada kada su opisane menadžerske uloge, mogu se predočiti stilovi upravljanja promjenama. Gatto (2000) stilove prikazuje međuodnosom dviju dimenzija zaposlenika i zadaća. Iste analiziraju i Perković i Petar (2013) u knjizi *Inteligencija poslovne promjene* navodeći četiri moguća stila koja se mogu prakticirati pojedinačno ili kombinirano: naredbodavni stil, savjetodavni stil, suradnički stil i delegirajući stil.

2.3. Implikacije za uspješno upravljanje promjenama u 21. stoljeću

Kako bi se učinkovito upravljalo procesima promjena, čelni menadžeri trebaju izabrati stil upravljanja sukladan situaciji i okruženju. Smith (1996) daje pregled 10 načela za uspjeh procesa upravljanja promjenama (Petar i Perkov, 2013:44-50):

1. „Rezultate uspješnosti postaviti u fokus promjena ponašanja i vještina.
2. Neprekidno povećavati broj zaposlenika koji mijenjaju ponašanje.
3. Omogućiti svakom zaposleniku da zna zašto je njegova ili njezina uloga važna za cijelo poduzeće.
4. Omogućiti zaposlenicima da uče putem prakse, budu informirani i dobiju potporu.
5. Improvizaciju, kreativne pokušaje i pogreške shvatiti kao sastavnice puta prema uspješnom ishodu promjene.
6. Koristiti se timskim radom kad god se za to pokaže potreba.
7. Oblikovati organizaciju prema poslovima, a ne prema ovlastima.
8. Usredotočiti se na energiju i smisleni jezik kao najoskudnije resurse.
9. Poticati i jačati inicijativu za promjene na svim razinama organizacije.
10. Hrabro voditi i živjeti željenu promjenu.“

Za učinkovito upravljanje procesima promjena, čelni menadžeri moraju odabrati stil upravljanja koji odgovara specifičnoj situaciji i okruženju.

Prema ranije navedenom autoru prvo načelo naglašava da se rezultati uspješnosti trebaju postaviti u fokus promjena ponašanja i vještina. Promjene u poduzeću ne bi trebale biti samo kozmetičke ili proceduralne, već trebaju rezultirati stvarnim poboljšanjima u performansama zaposlenika. Ovaj pristup osigurava da se promjene neprestano mjere i prilagođavaju kako bi se postigao najbolji mogući ishod.

Drugo načelo je kontinuirano povećavanje broja zaposlenika koji mijenjaju svoje ponašanje. To znači da promjene trebaju postati široko prihvaćene unutar poduzeća, a ne ograničene na mali broj pionira. Širenje novih praksi i ponašanja kroz cijelo poduzeće ključ je za postizanje trajnih promjena.

Treće načelo ističe važnost da svaki zaposlenik zna zašto je njegova ili njezina uloga važna za cijelo poduzeće. Kada zaposlenici razumiju kako njihov rad doprinosi širim ciljevima poduzeća, oni su motiviraniji i angažiraniji u procesu promjena. Ova jasna komunikacija svrhe i ciljeva pomaže u izgradnji zajedničkog osjećaja misije.

Četvrto načelo preporučuje omogućavanje zaposlenicima da uče putem prakse, budu informirani i dobiju potporu. Praktično iskustvo, stalna edukacija i podrška iz menadžmenta ključni su za uspješno prilagođavanje novim načinima rada. Zaposlenici trebaju imati priliku učiti i rasti unutar novog okvira.

Peto načelo naglašava da improvizacija, kreativni pokušaji i pogreške trebaju biti prepoznati kao sastavnice puta prema uspjehu. Poduzeća trebaju prihvatiti eksperimentiranje i učenje iz grešaka kao neizbježan dio procesa promjena. Ovo stvara kulturu inovacija i kontinuiranog poboljšanja.

Šesto načelo preporučuje korištenje timskog rada kad god se za to pokaže potreba. Timski rad omogućava različitim članovima poduzeća da donesu svoje jedinstvene vještine i perspektive, što može ubrzati proces promjena i poboljšati kvalitetu rješenja.

Sedmo načelo savjetuje da se poduzeće i unutarnje organizacije oblikuje prema poslovima, a ne prema ovlastima. Fokusiranje na konkretne zadatke i rezultate, umjesto na hijerarhijske ovlasti, može poboljšati učinkovitost i prilagodljivost poduzeća. Ovo omogućava fleksibilniji pristup rješavanju problema i ostvarivanju ciljeva.

Osmo načelo ističe važnost usmjeravanja na energiju i smisleni jezik kao najoskudnije resurse. Energija zaposlenika i način na koji se komunicira promjene presudni su za uspjeh. Jasna i inspirativna komunikacija može mobilizirati energiju zaposlenika i usmjeriti je prema postizanju ciljeva promjena.

Deveto načelo potiče jačanje inicijative za promjene na svim razinama poduzeća. Promjene ne bi trebale biti vođene samo s vrha, već bi trebale biti poticane i podržane na svim razinama. Ovo stvara okruženje u kojem svaki zaposlenik osjeća odgovornost i ima priliku doprinijeti procesu promjena.

Deseto načelo poziva na hrabro vođenje i življenje željene promjene. Lideri moraju biti uzor u provođenju promjena, demonstrirajući predanost i entuzijizam. Njihovo ponašanje i stavovi trebaju reflektirati promjene koje žele vidjeti u poduzeću, čime inspiriraju druge da slijede njihov primjer.

Ova načela zajedno čine sveobuhvatan okvir za uspješno upravljanje promjenama, osiguravajući da proces bude sustavan, inkluzivan i usmjeren na stvarne rezultate.

Kotler (2009) je još prije 15 godina upozoravao da se brzina kojom se događaju promjene u poslovnom svijetu neće usporiti. Vjerojatnije je da će se u nekoliko narednih desetljeća osnažiti konkurencija u mnogim industrijskim granama. Poduzeća se diljem svijeta suočavaju s raznim opasnostima, ali i izvrsnih prilika nastalih kao rezultat globalizacije gospodarstva, povezanih tehnologija i društvenih kretanja. 21.stoljeće zahtijeva prilagodbu poduzeća novonastalim okolnostima imajući na umu visoku razinu hitnosti kao pomoć u privođenju kraju svih koraka procesa transformacije. Kotler (2009) naglašava da hitnost ne znači sveprisutnu paniku, strepnju ili strah nego stanje u kojem samodopadnost gotovo i ne postoji, u kojem se traže i problemi i prilike i kojem „učini to sada“ predstavlja normu. Održavanje visoke razine hitnosti temelji se na informacijskim sustavima. Pravovremena informacija ključ je uspjeha u procesu prilagodbe. Spoj vjerodostojnih podataka iz vanjske okoline, široki prijenos tih informacija unutar poduzeća i spremnost na iskreno postupanje s povratnim informacijama značajno pridonosi uspješnosti upravljanja promjenama.

Za organizaciju budućnosti, ključno je da ljudi znaju stvoriti i prenijeti viziju (Kotler, 2009). Suvremena poduzeća trebaju prilagođavati strategije poslovanja tržišnim prilikama. Također, poželjno je da bude prilagodljiva korporativna kultura. Ta kultura mora biti usmjerena prema van, otvorena i iskrena, tolerantnija prema riziku. Očekuje se od menadžera 21. stoljeća da budu orijentirani prema cjeloživotnom učenju te da imaju spremnost na traganje za novim izazovima kao i spremnost na iskreno razmišljanje o uspjesima i neuspjesima. Ti menadžeri koji predvode poduzeća i ohrabruju druge na „skok u budućnost“, koji pomažu drugima nadvladati prirodne strahove i koji, na taj način, šire vodstvo u poduzećima, pružaju iznimno važnu uslugu cijeloj zajednici (Kotler, 2009). Može se zaključiti da se menadžeri 21. stoljeća trebaju okrenuti novim i suvremenim metodama upravljanja promjenama koje su orijentirane na smanjenje stresa i otpora zaposlenika, a usmjerene prema novim vizijama i prilagođene novim strategijama u sve više turbulentnijoj okolini.

3. METODOLOGIJA RADA

Temu upravljanje promjenama izučavali su brojni autori. Novije istraživanje autorice Londero Šimleša (2021:68) govori o „utjecaju pandemije koronavirusa na upravljanje poslovanjem elektroničnih medija u Hrvatskoj na primjeru radijskih nakladnika te kako su se oni prilagodili promjenama u financijskom, tehnološkom i kadrovskom smislu, ali i drugim segmentima poslovanja“. Nadalje, Xhemajli (2019) je provela istraživanje o upravljanju promjenama u Allianz Zagreb d.d. gdje je istražila učestalost promjena u promatranom poduzeću te kakve ono ima utjecaj na zaposlenike tog poduzeća. Maroević (2002) je istraživao nove teoretske pristupe u muzejskoj praksi sa stručnog aspekta upravljanja promjenama. Mnogi drugi istraživali su temu upravljanje promjenama s teorijskog aspekta i dali opsežne deskriptivne analize kao što su Strick (2003), Gatto (2000), Sikavica i Novak (1999) i drugi, međutim nije pronađeno ni jedno istraživanje na tu temu koje je provedeno u Studentskom centru u Osijeku. Stoga je doprinos ovog rada vrlo velik za sve osobe koje se bave ili će se baviti istraživanjem ove teme, a koje je specifično usmjereno na poduzeća čija je osnovna djelatnost smještaj i prehrana studenata te posredovanje u zaposlenju studenata. Svrha ovog završnog rada je pružiti dubinsko razumijevanje - kako promjene utječu na različite aspekte poslovanja.

Predmet rada je proces upravljanja i prihvaćanja promjenama u Studentskom centru u Osijeku. Ciljevi rada su: odrediti pojam promjene te analizirati njene vrste i strategije, pojasniti kako proces upravljanja promjenama utječe na zaposlenike, istražiti kako upravljati otporom zaposlenika na promjene te saznati na koje načine je moguće smanjiti stres pri uvođenju promjena.

Istraživanje je provedeno u dva dijela. Prvi dio čini anketa s 15 pitanja. Na početku su postavljena 4 demografska pitanja dok se preostalih 11 direktno odnosi na ispitivanje stavova zaposlenika o upravljanju promjenama u Studentskom centru u Osijeku. Anketa je kreirana Google obrascem i podijeljena zaposlenicima poduzeća uz odobrenje uprave. Anketu je u potpunosti anonimna, a ispunilo ju je 38 ispitanika što čini uzorak ovog istraživanja. Razdoblje ispunjavanje ankete bilo je ograničeno na 15 kalendarskih dana.

Drugi dio istraživanja odnosi se na intervju sa zamjenikom ravnatelja Studentskog centra u Osijeku, a čine ga 10 opisnih pitanja. Intervju je provela autorica rada postavljanjem pitanja i snimanjem razgovora nakon čega je slijedio transkript istoga u digitalni tekstualni oblik. U ovom dijelu koristili su se primarni podaci na temelju kojih je, statističkom metodom,

napravljena statistička analiza obrađena u Excelu tabelarno i grafički. Radi preglednosti u rad su implementirani grafikoni uz opis dobivenih rezultata. Osim statističke metode u radu je, na temelju sekundarnih podataka, korištena deskriptivna metoda i metoda analize.

4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada donose se rezultati istraživanja provedenih u Studentskom centru u Osijeku. Na početku se daje pregled osnovnih podataka o poduzeću.

Studentski centar u Osijeku javna je ustanova osnovana od strane Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera 22. studenog 1963. godine. Sa sjedištem u Istarskoj ulici 5 u Osijeku i 182 zaposlena djelatnika posljednjih šezdesetak godina osigurava cjelovite potrebe studentskog standarda i to prvenstveno kroz prehranu studenata, stanovanje i posredovanje pri zapošljavanju te kroz druge djelatnosti koje unapređuju kulturni i športski život studenata.

Četiri su osnovne ustrojbene jedinice Studentskog centra u Osijeku – Prehrana studenata, Smještaj studenata, Studentski servis i Zajedničke službe.

Prehrana studenata kroz dva samoposlužna restorana (u Istarskoj ulici i restoranu Campus), restoran Gaudeamus, *caffè bar* Studentski *club* te kantine na većini osječkih fakulteta omogućava studentima svježe, ukusne, tople i hladne obroke kroz cijeli dan, svaki dan u tjednu.

Smještaj studenata je organiziran kroz tri studentska doma – dom Ivan Goran Kovačić na Sjenjaku te Novi dom i istočni paviljon Novog doma u Svačićevoj ulici. Dom I.G.K. s 193 smještajna kapaciteta, te Novi dom s 476 i Novi paviljon sa 796 kreveta zajedno omogućuju smještaj za 1500 studenata.

Novi paviljon, kao jedan od najsuvremeniji studentskih paviljona u Hrvatskoj, otvoren 2022. godine, osigurava smještaj visoke kvalitete u 404 sobe, u modernoj zgradi gotovo potpuno energetske održivoj, sadrži 10 soba za osobe s invaliditetom, čajne kuhinje, praonice i sušilice rublja, učionice i *fitness*-dvoranu, te je mostom povezana s postojećom zgradom studentskog doma i omogućava bolju komunikaciju stanara obje zgrade te korištenje svih sadržaja. Naslanja se na restoran Campus te na taj način osigurava prehranu studentima stanarima doma. Sa 147 parkirališnih mjesta te 600 parkirnih mjesta za bicikle olakšava studentima vozačima parkiranje njihovih prijevoznih sredstava. Također, sama lokacija studentskih domova je vrlo blizu većini fakulteta, nalaze se na području bivše vojarnje u kojoj su svoje mjesto pronašli brojni osječki fakulteti te na taj način dodatno unaprijedili vrijednost grada Osijeka kao studentskog grada.

Studentski servis u okviru svoje djelatnosti posreduje pri zapošljavanju studenata u obavljanju studentskih poslova.

Zajedničke službe su ustrojbeni jedinica koja obavlja ostale organizacijske, stručno-administrativne, pravne, financijsko-računovodstvene, tehničke i druge poslove vezane za uspješan rad Studentskog centra u Osijeku.

Dva su tijela Studentskog centra – ravnatelj i Upravno vijeće.

Na čelu Studentskog centra je ravnatelj. On predstavlja i zastupa ustanovu i ima sva prava i obveze sukladno Zakonu o ustanovama. Ustrojava rad i poslovanje ustanove, donosi poslovne odluke, bira tajnika te odlučuje o izboru zaposlenika i zasnivanju radnog odnosa. Predlaže Upravnom vijeću mjere za unaprjeđenje rada Studentskog centra, predlaže ulaganja i nabavu vrijednije opreme, potpisuje ugovore koje sklapa Studentski centar, donosi odluke o radnom vremenu, o prekovremenom radu, o nagradama i priznanjima zaposlenika, imenuje stalna i povremena povjerenstva za obavljanje poslova iz svog djelokruga. Imenuje svog pomoćnika koji mu pomaže u radu te ga zamjenjuje u slučaju odsutnosti. U svakodnevnom poslovanju mu pomažu stručna i savjetodavna tijela i kolegij ravnatelja koji se sastoji od rukovoditelja ustrojbenih jedinica.

Drugo tijelo je Upravno vijeće koje upravlja radom sukladno Zakonu i Statutu Sveučilišta. Ono, između ostalih poslova, imenuje i razrješava dužnosti ravnatelja, donosi program rada i razvoja Studentskog centra te nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o raspodijeli dobiti, donosi financijski plan te brine o racionalnoj upotrebi materijalnih i kadrovskih resursa i brine o zakonitosti rada same ustanove. Upravno vijeće se sastoji od pet članova koje imenuje Senat, a na prijedlog rektora. Dva člana predlaže rektor Sveučilišta, jednog člana predlaže Ministar znanosti, obrazovanja i športa, jednog člana predlažu zaposlenici ustanove i jednog člana studenti na prijedlog Studentskog zbora Sveučilišta.

Mandat ravnatelja i Upravnog vijeća traje četiri godine.

Članovi upravnog vijeća između sebe javnim glasovanjem biraju predsjednika. Svoj rad obavljaju na sjednicama koje saziva i njima rukovodi predsjednik Upravnog vijeća a samim sjednicama prisustvuje i ravnatelj Studentskog centra ali bez prava odlučivanja.

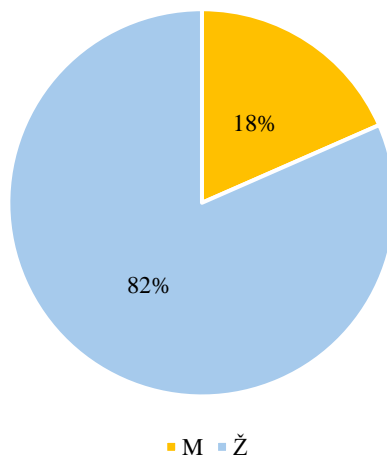
Predsjednik Upravnog vijeća i ravnatelj su odgovorni za poštivanje zakona, propisa i općih akata te provedbu odluka sveučilišnih tijela.

Rad Studentskog centra u Osijeku je javan. Studentski centar u Osijeku dužan je istinito i pravodobno obavještavati studente i javnost o obavljanju svoje djelatnosti putem sredstava javnog priopćavanja.

Studentski centar je neprofitno poduzeće čiji se prihodi, rashodi i financijski rezultat uređuju posebnim Zakonom. Dobit, ako se ostvari, upotrebljava se za razvoj i unaprjeđivanje Studentskog centra, a dio dobiti se izdvaja u proračun Sveučilišta za kapitalna ulaganja i razvojne programe. Također, prema odluci Upravnog vijeća, može se financirati rad studentskih udruga i drugih organizacija studenata od udjela u prihodu od posredovanja pri studentskom zapošljavanju.

4.1. Analiza rezultata istraživanja zaposlenika

Prvo pitanje odnosilo se na spol ispitanika. Od ukupno 38 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, njih 31 ili 82 % su žene dok su 7 ispitanika ili 18 % muškarci. Ovi podaci jasno pokazuju značajnu dominaciju ženskog spola među ispitanicima. Visoki postotak žena u uzorku može ukazivati na nekoliko mogućih čimbenika, uključujući veću zainteresiranost ili dostupnost žena za sudjelovanje u ovom istraživanju. Također, može reflektirati određene demografske karakteristike populacije iz koje su ispitanici regrutirani.



Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: izrada autora

Grafikon 2. prikazuje dobne skupine ispitanika, pruža uvid u demografski sastav uzorka.

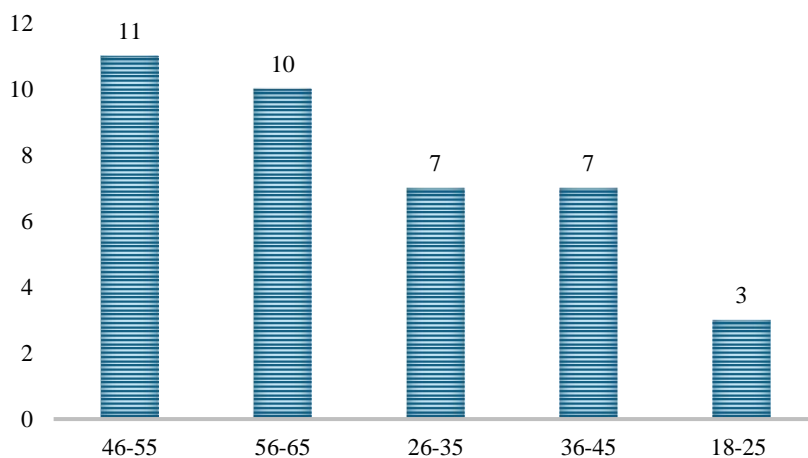
Dobna skupina 46-55 godina ima najveći broj ispitanika, s 11 osoba, što čini 29 % ukupnog uzorka. Ovo pokazuje da je gotovo trećina ispitanika iz ove dobne skupine.

Slijedi dobna skupina 56-65 godina s 10 ispitanika, odnosno 26 % ukupnog uzorka. Skupine 46-55 i 56-65 zajedno čine 55 % svih ispitanika, što ukazuje na značajnu zastupljenost srednje i starije odrasle populacije.

Dobne skupine 26-35 i 36-45 godina imaju po 7 ispitanika svaka, što čini 18 % uzorka za svaku od tih dobnih skupina. Rezultat pokazuje ravnomjernu zastupljenost među mlađim odraslim i srednje odraslim osobama.

Najmanju zastupljenost ima dobna skupina 18-25 godina s 3 ispitanika, što čini 8 % ukupnog uzorka. Ovo sugerira da mladi odrasli čine najmanji dio ispitanika u ovom istraživanju.

Podaci iskazani grafikonom 2. zajedno pružaju sliku o dobnoj distribuciji ispitanika, s naglaskom na veći broj sudionika iz starijih dobnih skupina.



Grafikon 2. Dob ispitanika

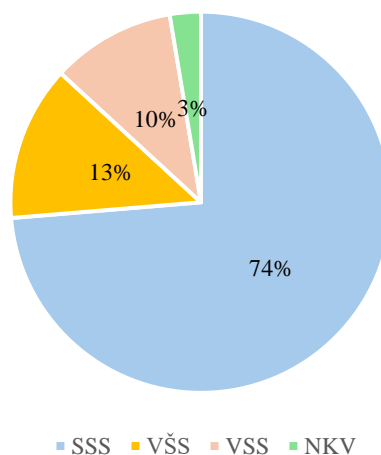
Izvor: izrada autora

Slijedi prikaz analize ispitanika prema stručnoj spremi.

Srednja stručna sprema (SSS) je najzastupljenija među ispitanicima, s 28 osoba, što čini 74 % ukupnog uzorka. Ovaj visoki postotak ukazuje na dominaciju ispitanika sa srednjoškolskim obrazovanjem.

Viša stručna sprema (VŠS) je druga po zastupljenosti, s 5 ispitanika ili 13 % ukupnog uzorka. Visoka stručna sprema (VSS) ima 4 ispitanika, što čini 11 % uzorka. Nekvalificirani radnici (NKV) čine najmanju grupu, s 1 ispitanikom ili 3 % ukupnog uzorka.

Ovaj podatak pokazuje minimalnu zastupljenost ispitanika bez formalne stručne spreme (vidi grafikon 3).



Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika

Izvor: izrada autora

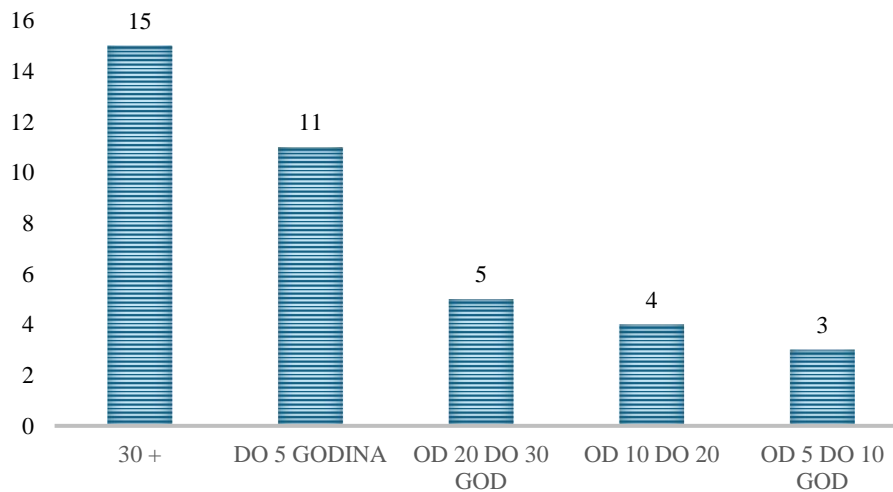
Grafikon 4. prikazuje radno iskustvo ispitanika u Studentskom centru u Osijeku. Ispitanici s više od 30 godina radnog iskustva čine najveću grupu, tj. 15 osoba ili 39 % ukupnog uzorka. Ovaj visok postotak ukazuje na značajan broj dugogodišnjih zaposlenika s bogatim iskustvom u radu u Studentskom centru.

Sljedeća grupa po zastupljenosti su ispitanici s radnim iskustvom do 5 godina, kojih je 11, što čini 29 % ukupnog uzorka. Ovaj podatak govori da je gotovo trećina ispitanika relativno nova na svom radnom mjestu.

Ispitanici s radnim iskustvom od 20 do 30 godina čine 13 % uzorka, odnosno 5 ispitanika. Ova skupina predstavlja srednje do dugoročno iskustvo.

Radno iskustvo od 10 do 20 godina ima 4 ispitanika, što čini 11 % ukupnog uzorka što ukazuje na manju, ali ipak značajnu grupu zaposlenika s dugoročnijim iskustvom.

Najmanju zastupljenost ima grupa ispitanika s radnim iskustvom od 5 do 10 godina, s 3 ispitanika ili 8 % ukupnog uzorka. Ovaj podatak govori da je vrlo malo ispitanika u ovoj srednje-iskusnoj kategoriji.



Grafikon 4. Radno iskustvo u STUC-u

Izvor: izrada autora

Grafikon 5. daje uvid u učestalost promjena u poduzeću. Taj podatak pruža uvid u percepciju zaposlenika o dinamici promjena u radnom okruženju.

Ispitanici koji smatraju da su promjene rijetke čine 34 % ukupnog uzorka, odnosno 13 osoba. Podatak ukazuje da nešto više od trećine ispitanika doživljava promjene kao ne tako česte.

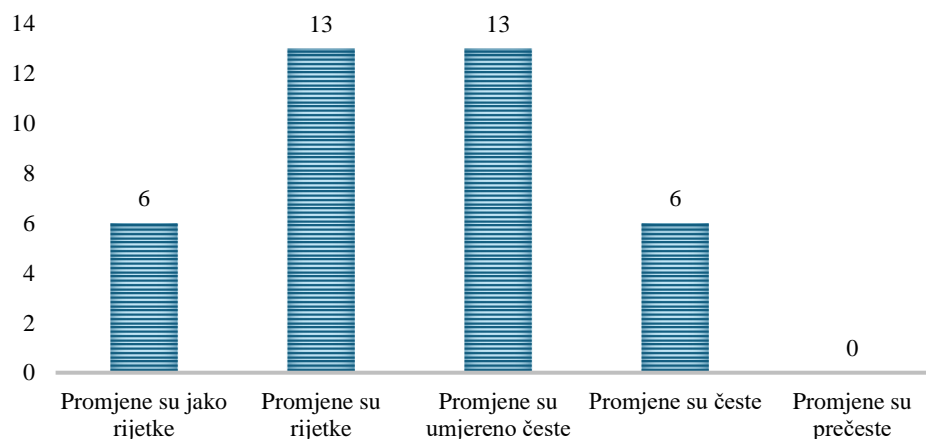
Ista proporcija ispitanika, 34 % ili 13 osoba, smatra da su promjene umjereno česte što sugerira da je još jedna trećina ispitanika u poduzeću suočena s promjenama koje se događaju povremeno, ali ne prečesto.

Ispitanici koji doživljavaju promjene kao česte čine 16 % ukupnog uzorka, što je 6 osoba. Još 16 % ispitanika, također 6 osoba, smatra da su promjene jako rijetke.

Niti jedan ispitanik nije naveo da su promjene prečeste, što znači da nitko u STUC-u ne doživljava promjene kao prekomjerne.

Ova analiza daje uvid u percepciju dinamike promjena među zaposlenicima u STUC-u. Obzirom da je 68 % ispitanika podijeljeno ravnomjerno između onih koji smatraju da su promjene rijetke i onih koji ih doživljavaju kao umjereno česte, može se zaključiti da većina zaposlenika vidi promjene kao ne previše disruptivne. Manji postotak ispitanika, 32 %, je podijeljen između onih koji promjene vide kao česte ili jako rijetke, što ukazuje na polarizirane percepcije o učestalosti promjena. Izostanak ispitanika koji bi promjene opisali kao prečeste može ukazivati na to da, iako se promjene događaju, one nisu doživljene kao pretjerane ili pretjerano stresne.

Razumijevanje ovih percepcija može pomoći menadžerima u planiranju i upravljanju budućim promjenama unutar STUC-a, osiguravajući da se promjene uvode na način koji je prihvatljiv za većinu zaposlenika.



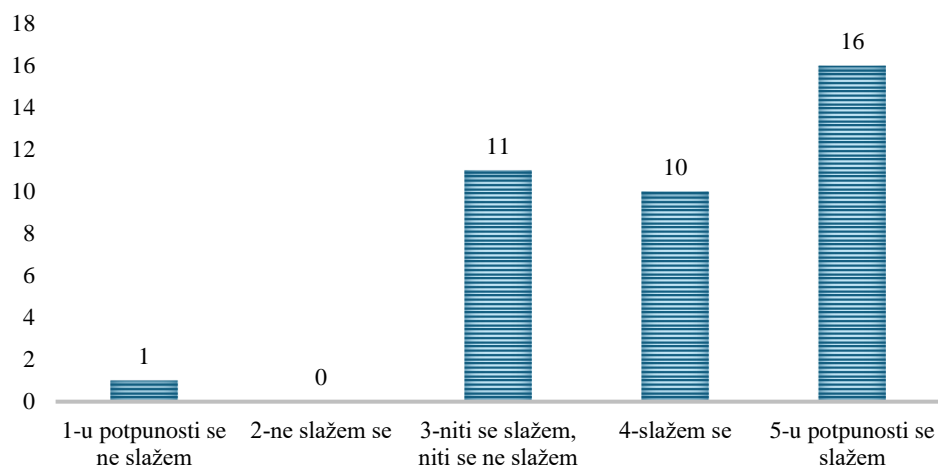
Grafikon 5. Učestalost promjena u STUC-u

Izvor: izrada autora

Grafikon 6. prikazuje stavove ispitanika prema promjenama u poduzeću. Ispitanici su trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom prema Likertovoj skali. Od ukupno 38 ispitanika u uzorku samo 1 ispitanik (3 %) u potpunosti se ne slaže da su promjene u poduzeću poželjne. Nema ispitanika koji se samo ne slažu da su promjene poželjne.

Značajan broj ispitanika, njih 11 (29 %), zauzima neutralan stav, odnosno niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom da su promjene poželjne. Deset ispitanika (26 %) slaže se da su promjene poželjne, što pokazuje da nešto više od četvrtine uzorka vidi promjene kao pozitivne.

Najveća grupa, 16 ispitanika (42 %), u potpunosti se slaže da su promjene u poduzeću poželjne. Ovaj zanimljiv podatak ukazuje na postojanost snažnog pozitivnog stava prema promjenama kod gotovo polovice uzorka.



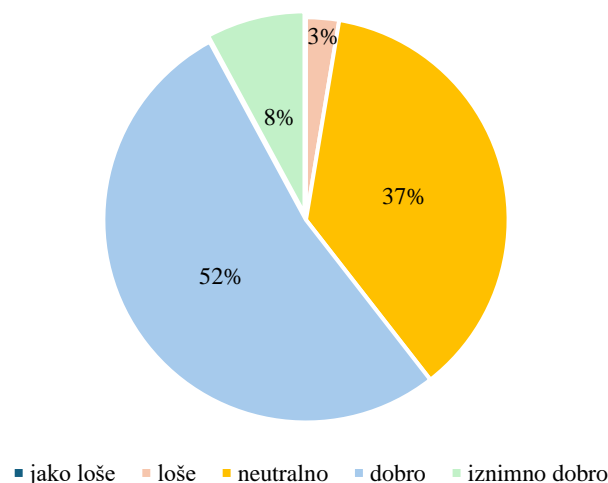
Grafikon 6. Poželjnost promjena u poduzeću

Izvor: izrada autora

Grafikon 7. prikazuje stavove ispitanika prema prihvaćanju promjena u poduzeću i daje uvid u njihovu spremnost i reakciju na promjene. Nijedan ispitanik ne prihvaća promjene jako loše, što ukazuje da promjene nisu doživljene kao vrlo negativne ili stresne. Samo 1 ispitanik (3 %) prihvaća promjene loše, što znači da je vrlo mali broj zaposlenika nezadovoljan promjenama.

Značajan broj ispitanika, njih 14 (37 %), ima neutralan stav prema promjenama dok većina ispitanika, njih 20 (53 %), prihvaća promjene dobro. Podatak pokazuje da više od polovine zaposlenika ima pozitivan stav prema promjenama i prilagođava se njima s lakoćom. Manji broj ispitanika, 3 (8 %), prihvaća promjene iznimno dobro, što pokazuje da postoji manja grupa zaposlenika koji izuzetno pozitivno reagira na promjene i možda čak potiču njihovo uvođenje.

Dobiveni podaci ukazuju na to da većina ispitanika (61 %) prihvaća promjene u poduzeću pozitivno, bilo dobro ili iznimno dobro. Značajan dio (37 %) ima neutralan stav, što sugerira da su otvoreni za promjene, ali možda nisu snažno motivirani ili uvjereni u njihovu nužnost. Vrlo mali postotak (3 %) prihvaća promjene loše, što pokazuje da postoji minimalan otpor prema promjenama među zaposlenicima. Izostanak ispitanika koji prihvaćaju promjene jako loše je pozitivan znak i ukazuje na dobru osnovu za daljnje promjene i prilagodbe unutar poduzeća. Ova distribucija ukazuje da poduzeće ima relativno dobru klimu za implementaciju promjena, s većinom zaposlenika koji su spremni prihvatiti promjene pozitivno. Neutralni stavovi pružaju priliku za dodatnu komunikaciju i edukaciju kako bi se povećala podrška za buduće promjene.



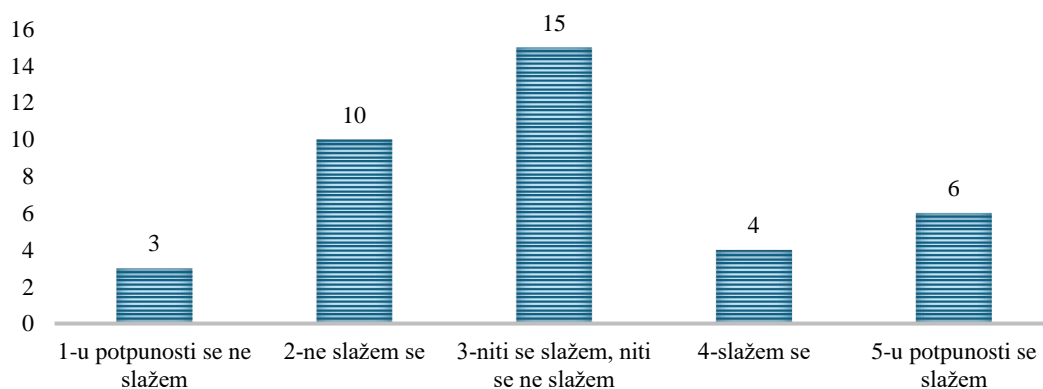
Grafikon 7. Prihvaćenost promjena u poduzeću

Izvor: izrada autora

Grafikon 8. prikazuje stavove ispitanika prema zadovoljstvu načinom provođenja i upravljanja promjenama od strane nadređenih. Tri ispitanika (8 %) u potpunosti se ne slažu da su zadovoljni načinom provođenja promjena od strane nadređenih. Ovo pokazuje da postoji mala grupa koja je izrazito nezadovoljna načinom na koji se upravlja promjenama.

Deset ispitanika (26 %) se ne slaže s tvrdnjom, što ukazuje na značajan dio uzorka koji je nezadovoljan načinom provođenja promjena. Ukupno, 34 % ispitanika izražava nezadovoljstvo (kombinacija onih koji se ne slažu i onih koji se u potpunosti ne slažu). Najveća grupa ispitanika, njih 15 (39 %), zauzima neutralan stav, niti se slaže niti se ne slaže. Ovo sugerira da gotovo dvije petine ispitanika nema čvrst stav prema načinu provođenja promjena, što može ukazivati na ambivalentnost ili nedostatak informacija. Četiri ispitanika (11 %) slažu se da su zadovoljni načinom provođenja promjena, što pokazuje da manji dio zaposlenika pozitivno ocjenjuje napore nadređenih u ovom području dok se šest ispitanika (16 %) u potpunosti slaže s tvrdnjom, što ukazuje da postoji manja grupa koja je vrlo zadovoljna načinom upravljanja promjenama u STUC-u.

Ovi podaci zajedno pokazuju da postoji raznolikost u stavovima prema zadovoljstvu upravljanjem promjenama od strane nadređenih te da postoji prostor za poboljšanje u načinu provođenja promjena. Većina ispitanika ili nema čvrst stav ili je nezadovoljna, što može ukazivati na potrebu za boljom komunikacijom, uključivanjem zaposlenika u proces promjena, ili unapređenjem metoda upravljanja promjenama.



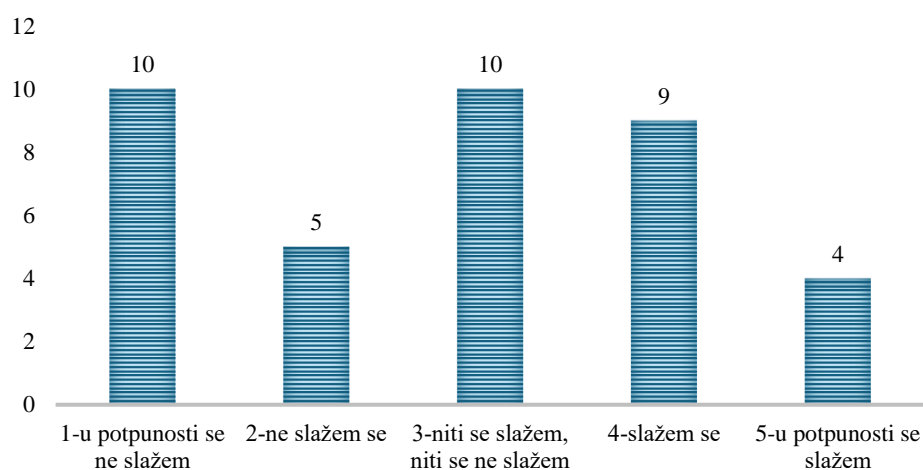
Grafikon 8. Zadovoljstvo načinom provođenja promjenama od strane nadređenih

Izvor: izrada autora

Grafikon 9. prikazuje analizu stavova ispitanika prema pravovremenom obavještanju o uvođenju promjena i načinima prilagodbe na iste.

Deset ispitanika (26 %) u potpunosti se ne slaže da su na vrijeme upoznati s uvođenjem promjena i načinima prilagodbe. Pet ispitanika (13 %) se ne slaže s tvrdnjom, što znači da dodatni dio zaposlenika također smatra da nisu pravovremeno obaviješteni o promjenama. Ukupno, 39 % ispitanika izražava nezadovoljstvo u ovom području (kombinacija onih koji se ne slažu i onih koji se u potpunosti ne slažu). Deset ispitanika (26 %) zauzima neutralan stav, niti se slaže niti se ne slaže. Ovo sugerira da više od četvrtine ispitanika nema čvrst stav prema pravovremenom obavještanju. Devet ispitanika (24 %) slaže se da su na vrijeme upoznati s promjenama, dok se četiri ispitanika (11 %) u potpunosti slažu s tvrdnjom.

Iskazani podaci pokazuju raznolikost u percepcijama zaposlenika o pravovremenom obavještanju o promjenama. Ukupno gledajući, 35 % ispitanika (kombinacija onih koji se slažu i onih koji se u potpunosti slažu) smatra da su pravovremeno informirani, dok 39 % izražava nezadovoljstvo. Neutralan stav zauzima 26 % ispitanika. Ova distribucija ukazuje na prostor za poboljšanje u području komunikacije o promjenama.



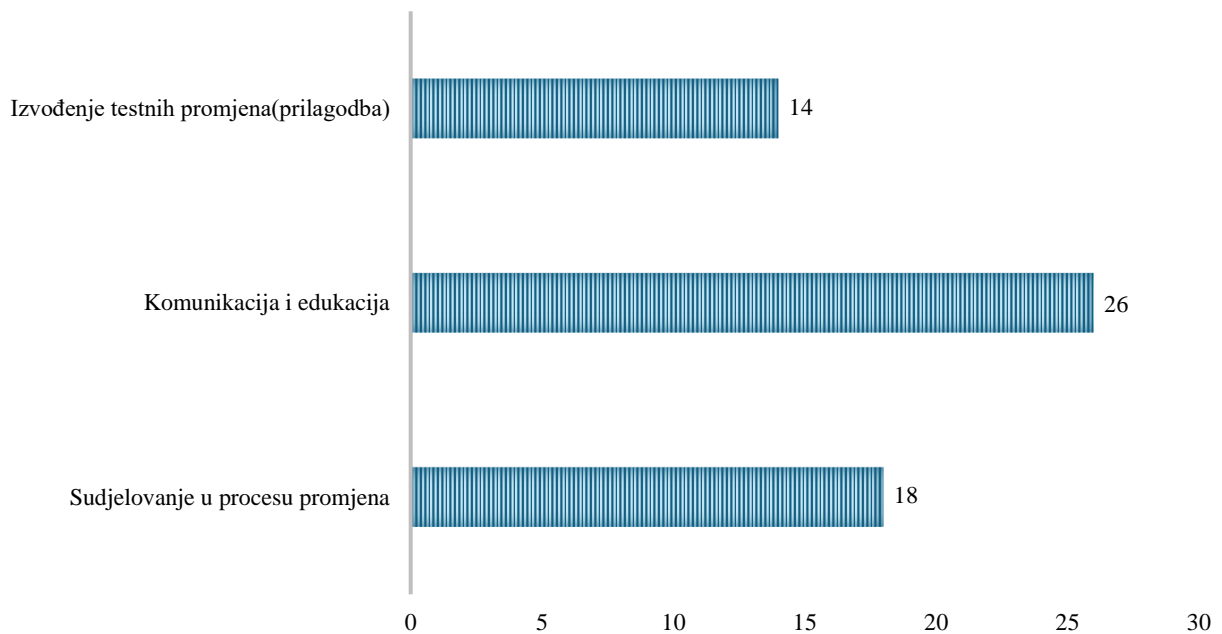
Grafikon 9. Upoznatost s uvođenjem promjena i načinima prilagodbe na iste

Izvor: izrada autora

Grafikon 10. prikazuje stavove ispitanika prema najboljim načinima smanjenja stresa od promjena unutar poduzeća. Ispitanici su imali mogućnost odabira više odgovora.

Rezultati pokazuju da 18 ispitanika (47 %) smatra da je sudjelovanje u procesu promjena jedan od najboljih načina za smanjenje stresa. Ovo ukazuje na gotovo polovinu ispitanika koji vjeruju

da aktivno uključivanje u promjene može pomoći u smanjenju stresa i povećanju osjećaja kontrole i angažiranosti. Nadalje, 26 ispitanika (68 %) smatra da su komunikacija i edukacija ključni za smanjenje stresa od promjena. Ovaj visok postotak ukazuje na široko prepoznatu važnost jasne i pravovremene komunikacije te edukacije zaposlenika o promjenama kako bi se smanjila neizvjesnost i povećala pripremljenost. 14 ispitanika (37 %) vidi izvođenje testnih promjena kao dobar način za smanjenje stresa. Takav pristup omogućava postupno uvođenje promjena i prilagodbu kroz probne faze, što može pomoći zaposlenicima da se lakše priviknu na nove procese i tehnologije. Rezultati ukazuju na nužnost kombiniranje više pristupa za uspješno upravljanje promjenama u poduzeću.



Grafikon 10. Načini smanjivanja stresa od promjena unutar poduzeća

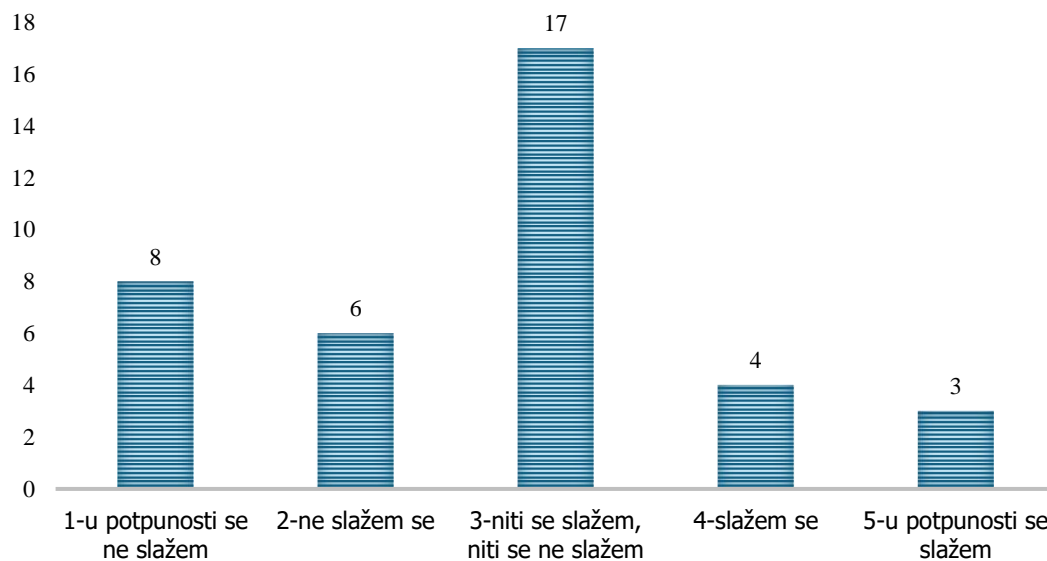
Izvor: izrada autora

Analiza rezultata ankete prikazana grafikonom 11. daje uvid u percepcije zaposlenika o utjecaju pandemije koronavirusa na uvjete rada i organizaciju unutar STUC-a. Od ukupno 38 ispitanika, 21 % ispitanika (8 osoba) potpuno se ne slaže s tvrdnjom da je pandemija značajno promijenila uvjete rada i organizaciju unutar poduzeća, dok se 16 % (6 osoba) također ne slaže s tom tvrdnjom. Shodno tome, zaključuje se kako 37 % ispitanika (14 osoba) smatra da pandemija nije imala značajan utjecaj na njihove radne uvjete.

S druge strane, najveći dio ispitanika, njih 45 % (17 osoba), zauzima neutralan stav, niti se slažu niti se ne slažu s tvrdnjom. Ovaj podatak ukazuje na to da gotovo polovina ispitanika nije sigurna u postojanje značajnih promjena, što može odražavati nejasnoće ili mješovite osjećaje prema promjenama koje su se dogodile tijekom pandemije.

Manji broj ispitanika, 11 % (4 osobe), slaže se da je pandemija znatno promijenila uvjete rada i organizaciju unutar poduzeća, dok 8 % (3 osobe) potpuno podržava tu tvrdnju. Kada se ovi postoci zbroje, ukupno 19 % ispitanika (7 osoba) prepoznaje značajne promjene u radnim uvjetima i organizaciji uslijed pandemije.

Iz ovih rezultata može se zaključiti da je percepcija utjecaja pandemije na radne uvjete i organizaciju podijeljena. Iako postoji manji postotak ispitanika koji prepoznaju značajne promjene, većina zaposlenika (45 %) zauzima neutralan stav, što može ukazivati na nejasan utjecaj pandemije ili nedostatak informacija unutar poduzeća o promjenama koje su se dogodile. Postojanje gotovo jednakog broja ispitanika koji se slažu i ne slažu s tvrdnjom dodatno potvrđuje podijeljena mišljenja među zaposlenicima.



Grafikon 11. Utjecaj pandemije koronavirusa na promjene uvjeta rada i organizaciju unutar poduzeća

Izvor: izrada autora

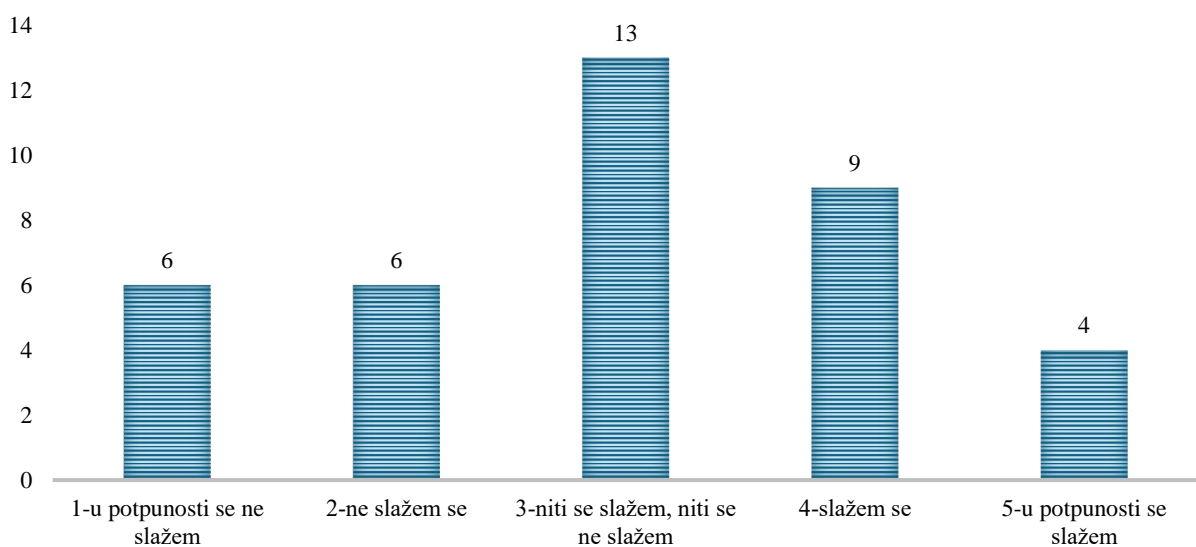
Analiza tvrdnje prikazana grafikonom 12. daje uvid u percepcije zaposlenika o tome jesu li promjene u poduzeću stresne i štetne za njihovo zdravlje. 16% ispitanika (6 osoba) potpuno se

ne slaže s tvrdnjom da su promjene u poduzeću stresne i štetne za njihovo zdravlje, dok se dodatnih 16 % (6 osoba) ne slaže s tom tvrdnjom. Zaključuje se da 32 % ispitanika (12 osoba) ne smatra da su promjene u STUC-u stresne ili štetne za njihovo zdravlje.

Najveći dio ispitanika, njih 34 % (13 osoba), zauzima neutralan stav, niti se slažu niti se ne slažu s tvrdnjom. Podatak ukazuje na to da trećina ispitanika nije sigurna u vezi s utjecajem organizacijskih promjena na njihovo zdravlje, što može odražavati mješovite osjećaje ili nedostatak jasnog stava o toj temi.

S druge strane, 24 % ispitanika (9 osoba) slaže se s tvrdnjom da su promjene u poduzeću stresne i štetne za njihovo zdravlje, dok 11 % (4 osobe) potpuno podržava tu tvrdnju. Kada se zbroje, ukupno 35 % ispitanika (13 osoba) smatra da su promjene u STUC-u zaista stresne i štetne po njihovo zdravlje.

Može se zaključiti da postoji podijeljena percepcija među zaposlenicima o utjecaju organizacijskih promjena na njihovo zdravlje.



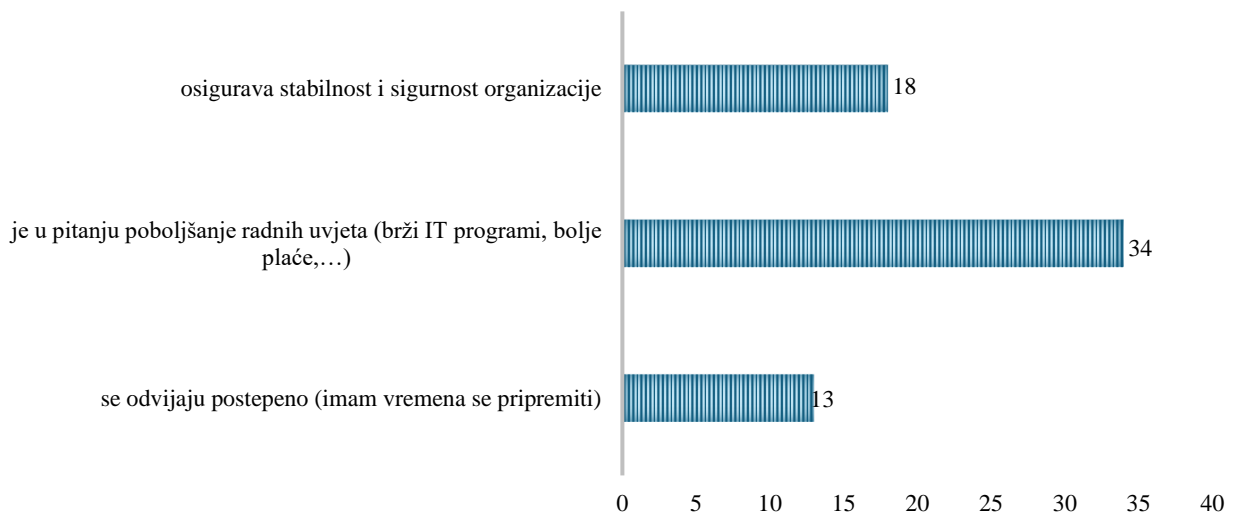
Grafikon 12. Utjecaj promjena u poduzeću na zdravlje zaposlenika

Izvor: izrada autora

Grafikon 13. pruža uvid u stavove zaposlenika o tome pod kojim uvjetima smatraju da su promjene u poduzeću dobre. Anketa je omogućila više odgovora. Prema rezultatima, 34 % ispitanika (13 osoba) smatra da su promjene u poduzeću dobre ako se odvijaju postepeno, što im omogućuje dovoljno vremena za pripremu. Ovaj podatak pokazuje da značajan dio zaposlenika preferira sporije i postupne promjene kako bi se mogli prilagoditi novim uvjetima.

Najveći postotak ispitanika, njih čak 89 % (34 osobe), vjeruje da su promjene u poduzeću dobre ako uključuju poboljšanje radnih uvjeta, poput bržih IT programa (npr. računovodstveni programi i sl.) ili boljih plaća. Ovaj visok postotak ukazuje na to da velika većina zaposlenika podržava promjene koje direktno doprinose poboljšanju njihovih radnih uvjeta i pogodnosti, što je očekivano jer pozitivne promjene neposredno utječu na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika. Osiguravanje stabilnosti i sigurnosti poduzeća također je važan faktor, s 47 % ispitanika (18 osoba) koji smatraju da su promjene dobre, ako doprinose stabilnosti i sigurnosti poduzeća. Dobiveni podatak pokazuje da gotovo polovina zaposlenika cijeni promjene koje osiguravaju dugoročnu stabilnost i sigurnost poduzeća, što može utjecati na njihovu sigurnost zaposlenja i budućnost u poduzeću.

Može se zaključiti da zaposlenici u velikoj mjeri podržavaju promjene koje direktno poboljšavaju njihove radne uvjete, s naglaskom na praktične i financijske benefite.

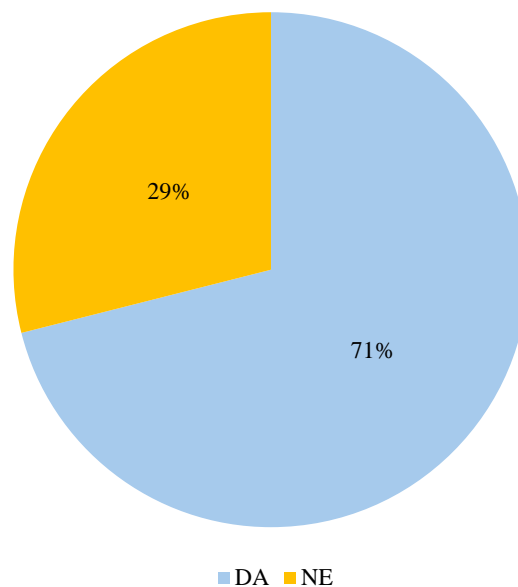


Grafikon 13. Razlozi za prihvaćanje promjena u poduzeću

Izvor: izrada autora

Analiza rezultata 14. pitanja ankete tj. grafikona 14. pruža uvid u članstvo zaposlenika u sindikatu radnika STUC-a. Od ukupno 38 ispitanika, 71 % (27 osoba) izjavilo je da su članovi sindikata radnika, dok preostalih 29 % (11 osoba) nisu članovi sindikata.

Ovi rezultati ukazuju na visoku stopu članstva u sindikatu među zaposlenicima, što može sugerirati da većina radnika traži zaštitu i podršku sindikata u vezi s njihovim radnim uvjetima i pravima. Visoka stopa članstva može također ukazivati na postojanje potencijalno jakog sindikata unutar poduzeća, koji igra značajnu ulogu u zastupanju interesa radnika.



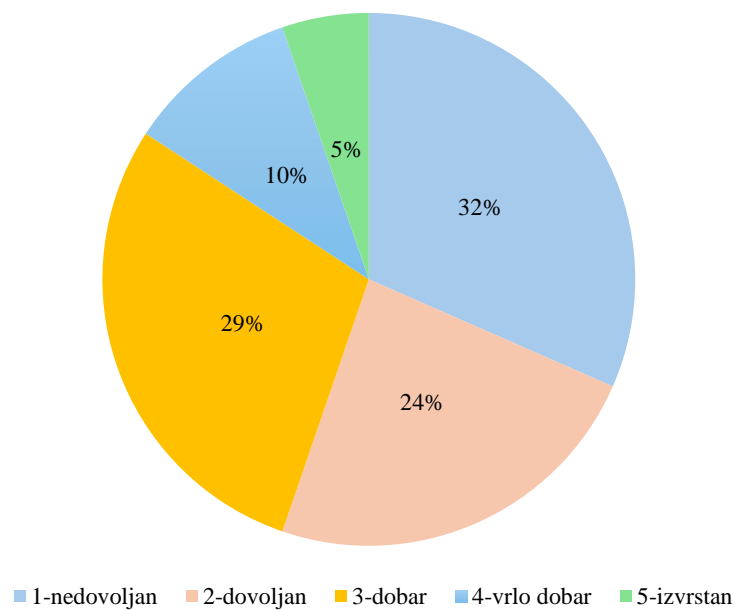
Grafikon 14. Članstvo u sindikatu radnika STUC-a

Izvor: izrada autora

Analiza rezultata ankete prikazana grafikonom 15. daje uvid u ocjenu rada sindikata radnika od strane zaposlenika koji su sudjelovali u anketnom istraživanju. Prema rezultatima, 32 % ispitanika (12 osoba) ocijenilo je rad sindikata kao „nedovoljan“, što ukazuje na nezadovoljstvo i percepciju da sindikat ne ispunjava njihove potrebe ili očekivanja. Nadalje, 24 % ispitanika (9 osoba) ocijenilo je rad sindikata kao "dovoljan", što implicira da postoji umjereno zadovoljstvo, ali i prostor za poboljšanje.

S druge strane, 29 % ispitanika (11 osoba) ocijenilo je rad sindikata kao „dobar“, što pokazuje da skoro trećina zaposlenika smatra da sindikat radi na zadovoljavajućoj razini. Dalje, 11 % ispitanika (4 osobe) ocijenilo je rad sindikata kao „vrlo dobar“, dok je samo 5 % ispitanika (2 osobe) dalo ocjenu „izvrstan“, što pokazuje visok stupanj zadovoljstva među manjim brojem radnika.

Dobiveni rezultati ukazuju na podijeljene stavove zaposlenika prema radu sindikata. Dok jedna trećina zaposlenika smatra rad sindikata nedovoljnim, skoro trećina ga ocjenjuje dobrim, a manji broj vrlo dobrim ili izvrsnim. Podaci sugeriraju potrebu za poboljšanjem aktivnosti sindikata kako bi se povećalo zadovoljstvo među članovima. Analizirano poduzeće bi moglo razmotriti suradnju sa sindikatom kako bi se bolje razumjeli problemi i očekivanja radnika te kako bi se unaprijedila učinkovitost i percepcija sindikata.



Grafikon 15. Ocjena sindikata radnika STUC-a od strane zaposlenika

Izvor: izrada autora

4.2. Intervju sa zamjenikom ravnatelja

Slijedi intervju sa zamjenikom ravnatelja Studentskog centra u Osijeku, gospodinom Tihomirom Milinovićem, kako bi se saznao stav o upravljanju promjenama s druge strane (u odnosu na stav zaposlenika).

Zahvaljujem se na pristanku na intervju. Za početak Vas molim da se predstavite i kažete koja je Vaša uloga u Studentskom centru u Osijeku.

Pristajem na ovaj razgovor i drago mi je da ću pomoći u izradi ovog završnog rada. Ja sam Tihomir Milinović i moje radno mjesto je pomoćnik ravnatelja ustanove Studentski centar u Osijeku. Kroz radni vijek prošao sam sve ustrojbene jedinice Studentskog centra, počevši od onih manje zahtjevnih radnih mjesta prema složenijim i odgovornijim te mislim da sam pravi sugovornik, koji iz prve ruke može reći sve o Studentskom centru i njegovim zbivanjima, i o onome što je tema Vašeg završnog rada kroz duže vremensko razdoblje.

Po Vašoj procjeni što je najteži primjer promjene unutar poduzeća: promjena ravnatelja (uprave), nova sistematizacija, promjena tehnologije, promjena radnog mjesta ili lokacije radnog mjesta, promjena radnog vremena?

O promjenama bi valjalo govoriti, prije svega, iz kojih su razloga. Prvo bi govorio o promjeni ravnatelja. One mogu biti redovite nakon određenog mandata ili nakon prestanka rada odlaskom u mirovinu, ali ono što sam doživio kroz radni vijek su bili i prestanci rada ravnatelja uslijed nekih nepravilnosti u radu i uslijed nestabilnosti firme kada se pristupalo sanaciji ili nekim upravama koje su trebale izvući firmu iz tih situacija. To je sigurno, neću reći stresnije, ali malo su veće promjene kada uslijed takvih okolnosti dolazi na čelo firme druga osoba.

Vezano za nove sistematizacije, kako smo ustanova koja skrbi o mladim ljudima trebali smo se prilagoditi svim novim uslugama i vremenu u kojem živimo pa je i sistematizacija išla u tom smjeru da se prilagodi ljudima i radnim mjestima, da mogu ispunjavati uvjete da bi se prilagodili godinama u kojima jesmo i na taj način studentima pružili sve ono što im treba.

Promjena tehnologije, općenito, ne samo u našoj ustanovi, i u bilo kojem smislu a prije svega informatike, velike promjene su se dogodile i stalno se događaju. Mi smo ustanova koja radi s mladim ljudima i velikim brojem poduzeća kojima je u osnovnoj djelatnosti informatika i mislim da smo te promjene dobro pratili i nije bilo većih zastoja.

Promjene radnih mjesta – ja sam promijenio dosta radnih mjesta unutar Studentskog centra i, na moju sreću, sva ta radna mjesta išla su od manje složenih prema složenijima i nije bilo većih stresova jer je to bio znak da se moj rad nagradio i da je prepoznat od strane rukovodstva, a ja

sam rado prihvatio sve nove izazove. Pošto sam i sam takva osoba nove radne zadatke nisam doživljavao kao probleme, uglavnom sam ih savladavao a tu je bio prisutan i financijski motiv jer su to bila bolje plaćena radna mjesta.

Lokacije sam unutar firme mijenjao nekoliko puta dok sam bio na drugim radnim mjestima. Tu je bilo manjih poteškoća u samom organiziranju, u smislu dolaska na radno mjesto i prilagodbe novom načinu rada iako su to bile iste radne jedinice – konkretno, radilo se u ugostiteljstvu, od samog načina rada, radne okoline i svega ostalog što nosi dislokacija određenog radnog mjesta. Promjena radnog vremena – već sam dugi niz godina u sektoru gdje je radno vrijeme stalno, od ponedjeljka do petka od 7-15 sati i tu nije bilo nekih poteškoća. Ali, na poslovima na kojima sam radio prije, bilo je većih poteškoća jer sam radio u ugostiteljstvu gdje je često radno vrijeme ovisilo o tome koliko posla ima, koliko ima ugovorenih poslova, dakle ono što protokol kao svaki dan već bude izvanredno i u svakom slučaju bitno je utjecalo na moj život i život moje obitelji jer često nisam bio kući vikendom, praznicima, noću.

Možete li opisati najveću promjenu u ovome poduzeću s kojom ste bili suočeni? Uslijed čega je do nje došlo, je li se uspješno provela?

Kako vidim da su sljedeća pitanja vezana uz sličnu tematiku, možda bi to prije svega podijelio na promjene koje se dešavaju uslijed izravnog obavljanja naše djelatnosti i promjene koje se događaju izvana i nisu direktno vezane uz Studentski centar nego su uvjetovane općim stanjem u društvu, vremenskim nepogodama i raznim drugim zbivanjima.

Unutar firme, najveću promjenu sam doživio kad je došlo do preustroja tj. kada je došlo do razlaza Jugoslavije te se počelo poslovati na sasvim drugim osnovama. Mi smo, kao javna ustanova, sve do današnjeg dana zadržali dobar dio starog načina poslovanja u smislu organizacije i upravljanja nama od strane države. Međutim, naši poslovni partneri su doživjeli preustroj iz državnog u privatni sektor. Bilo da su u pitanju naši dobavljači ili poslovni partneri unutar Studentskog servisa ili bilo koji drugi vid našeg poslovanja - uglavnom se sve odvija prema privatnom sektoru. To je bila velika promjena i morali smo se uklopiti u novi način funkcioniranja. Od drugih promjena unutar poduzeća možda bih naveo period kada smo ušli u određene financijske probleme. Došlo je do trenutaka kada smo uz redovno poslovanje, a zbog lošeg upravljanja firmom od strane bivše uprave ušli u status poznat i kod drugih studentskih centara u Hrvatskoj, više njih zapravo, a zove se sanacija. Ta sanacija je dovela prvo do toga da se maknula čelna osoba Studentskog centra, a u sljedećih par godina izmijenilo se nekoliko sanacijskih upravitelja, od kojih je svaki imao neki svoj način rada. Naravno, nitko od njih nije išao napraviti nešto loše za firmu već su svojim znanjem i samim tim što im je omogućeno

pokušali izvući firmu iz problema. Ali, nisu sve osobe bile adekvatne za obavljanje tih poslova što se i pokazalo nakon kratkog vremena, već nakon godinu dana je smijenjen naš prvi sanacijski upravitelj koji je uveo niz novina, a koje su se pokazale kao ne baš najispravnije. Jako loše su utjecale i na ljude i na rukovodstvo firme, te na dobavljače i sve ostale. Ta promjena je dosta utjecala na opće stanje u Studentskom centru da bi nakon toga došla druga osoba koja je to malo stabilizirala, počela se na drugačiji način odnositi i prema ljudima i dobavljačima, ali i općoj situaciji u firmi. Poslije drugog sanacijskog upravitelja došla je treća osoba, to je bila osoba koja je dugi niz godina radila u Studentskom centru i koja je obavljala tu dužnost dok nismo dobili posljednjeg, vanjskog sanacijskog upravitelja. Cijeli taj period poslovalo se na rubu financijske stabilnosti, ali stanje se stabiliziralo i bilo je bitno da se ne tone dublje. Normalno smo funkcionirali, plaće su bile redovite, djelatnici su bili puno zadovoljniji nego u početku sanacije, a osoba koja je vodila sanaciju unutar te tri godine se vratila na svoje staro radno mjesto unutar firme. Novi sanacijski upravitelj je nastavio djelovati u smjeru onoga kako je to činila prethodna osoba i sam njegov dolazak nije unio nemir niti među djelatnike niti se odrazio loše na poslovanje, nastavili smo normalno raditi sa svim starim dobavljačima i poslovnim partnerima. Često spominjem te poslovne partnere jer prije svega situacija u Studentskom centru odrazila se i na one zbog kojih smo tu prvenstveno, a to su studenti, oni ne bi trebali znati za probleme koji se događaju već prije svega trebaju dobiti ono što zaslužuju svojim statusom studenta, a to je dobar, ukusan, kvalitetan i pravovremeno napravljen obrok, smještaj i da im se omogući rad preko student-servisa da bi, na neki način, rasteretili kućne budžete svojih roditelja.

Nakon dvije-tri godine izlazimo iz sanacije, to je bilo 2007. godine i od tada naše poduzeće počinje stabilnije poslovati.

Kako ste se prilagodili novim tržišnim uvjetima za vrijeme pandemije koronavirusa ili na prilagodbu konverzije kune na eure, gospodarsku krizu i inflaciju? Kako se te promjena odrazila na Vas u poslovnom i privatnom životu?

Sljedeći vanjski utjecaj koji se, možda, odrazio na određene promjene i neke novosti u našoj firmi je kada je došlo 2008. godine do globalne, svjetske krize. Normalno da se to odrazilo i na nas, prije svega na jedan od izvora prihoda bez kojeg studentski centri ne bi mogli poslovati, a to je rad studentskog servisa. Onaj dio sredstava koji smo dobivali uslijed posredovanja tj. taj postotak koji smo uzimali od posredovanja se jako smanjio i uzlazni trend koji je do tada postojao u poslovanju od te godine se u narednih nekoliko godina smanjio. Ponovni oporavak iza toga je bio tek 2012. godine kada se počelo raditi normalno.

Sljedeća velika promjena, koja je došla izvana i djelovala u nekim segmentima na nas, je bio ulazak Hrvatske u EU. Zašto je to utjecalo na studentske servise? Zato što je to utjecalo na veću otvorenost, na veću mobilnost studenata, do dolaska studenata izvana što je u početku našim službama predstavljalo problem, bili smo zatečeni i trebalo se prilagoditi promjenama – novim jezicima, novim načinima prehrane i pripremanja obroka, trebalo je tim studentima koji su na bazi reciprociteta naših studenata koji su odlazili u njihove zemlje dolazili kod nas omogućiti ugodan i nezaboravan boravak i da ponesu lijepe uspomene, a da uz to i nešto nauče. To je bila ta 2013. godina kada smo ušli u Europsku uniju. Tu govorim o svim vanjskim faktorima koji su utjecali na nas i cjelokupno gospodarstvo i društvo.

Od nekih većih vanjskih promjena, koje nisu proizašle iz Studentskog centra već su opće, svjetske, globalne. Nužno je spomenuti veliku Covid-krizu. U samom početku Covid-krize bili smo zatečeni i mi kao i svi ostali. Došlo je do represivnih mjera kada su se u jednom danu studenti vratili kućama, studentski domovi su iseljeni, mi smo bili možda od svih objekata tada privilegirani (mislim na one koji su se bavili smještajem i ugostiteljstvom) jer smo jedini i kuhali obroke tijekom te pandemije baš zbog onih studenata koji u datoj situaciji nisu imali kuda otići. Bilo je problema i stresnih situacija jer nije bilo izvjesno kako ćemo dalje funkcionirati. Međutim, prvi pomaci koji su se tu vidjeli su bile mjere Vlade koje su na neki način nadoknađivale štetu radi nemogućnosti postizanja financijske dobiti kao u redovnom poslovanju te smo na neki način raspodjelom rada i ostalim mjerama koje smo mogli poduzeti unutar naše zajednice uspješno izašli iz te krize. Moram napomenuti da kroz tu godinu dana studenti nisu bili u domu, da su naši smještajni kapaciteti bili prilagođeni za Covid-bolesnike. Te su promjene sigurno utjecale na sve zaposlenike a posebno na Upravu koja se morala svakodnevno sastajati te po odluci Stožera provoditi mjere i kontrolirati situaciju.

Što se tiče konverzije kune na euro – ulaskom u EU dolazi do toga da prelazimo na korištenje eura u našem platnom sustavu. Očekivani šok uslijed poslovanja, gdje sve uvjete moramo prilagoditi euru, možda je izostao zato što smo se izuzetno dobro pripremili tijekom te godine prateći sve što je propisano da u konkretnom trenutku, prije samog stupanja eura, prilagodimo i naše programe, sustave, educiramo osoblje, ali moram reći, ne da je bilo problema već da se moralo uložiti puno više truda nego tijekom normalnog poslovanja i to je trajalo cijelu godinu. Kao i svi u državi odradili smo to dobro, a pošto je tema ovog završnog rada kako promjene utječu na rad firme – mogu reći da je to isto jedna od promjena koja se dosta odrazila na rad naše firme.

Koliko vremena treba da bi se ta tranzicija provela i da bi se prihvatila promjena na razini cijele firme i na osobnoj razini? Koje su najveće prepreke s kojima se suočavate prilikom implementacije promjena u poduzeće?

Svaka promjena iziskuje određeni trud, hijerarhijski gledano od vrha firme prema dolje, jer su oni u vrhu, dakle Uprava firme zaduženi za provedbu određenih propisa, mjera, zakona, nužnih odluka za lakše funkcioniranje. Kao što sam rekao u početku, firma smo koja radi s puno mladih ljudi i logično je da pratimo sve moguće tehnološke napretke i budemo u skladu s onim kako oni žive tj. s njihovom generacijom. Tu mogu reći, da što se tiče tehnologije a prije svega informatike, da se novine uvode na svakodnevnoj razini. Te novine iziskuju sposobnosti svakog od onih koji te promjene moraju prihvatiti i ovise o tome koliko je svaka osoba educirana za to, ali isto i za onu stranu na koji će način od Uprave, od bilo koga, od institucija biti takve osobe educirane za rad. Nije nevažno spomenuti ni uređaje odnosno našu informatičku opremu kojom raspolažemo i koja u svakom trenutku može pratiti ta dostignuća i stoga se, unutar firme, ide često s promjenom tih osnovnih stvari neophodnih za funkcioniranje. Naravno da tu ima problema gdje smo prisiljeni uposliti puno stručnije vanjske suradnike odnosno firme koje nam održavaju sustave i na neki način prilagoditi se novonastalim situacijama.

Što se tiče moje osobne razine – nastojim sve prihvatiti onako kako ide, pogotovo u ovim godinama u kojima jesam, mislim da sam osoba koja je sklona usvajanju svih novina vezanih za rad i funkcioniranje naše ustanove, što pokazuje i moj put u njoj, tako da na osobnoj razini ne doživljavam te promjene teško već ih prihvaćam s određenim entuzijazmom. Ništa mi nije teško raditi i važno je istaknuti da je jako važna i sredina u kojoj radim. Mislim da imam jako dobre suradnike, nadopunjujemo se, pomažemo jedni drugima, nema zlih misli i namjera, loših stvari. Mislim da sam kroz cijeli sustav prošao i da nikada nisam imao većih problema oko usvajanja novina koje su bile neophodne.

Prepreke s kojima se suočavam? Velik smo kolektiv i velik je broj ljudi s kojima dolazim u kontakt na sadašnjem radnom mjestu, puno stvari ovisi o samoj osobnosti tih ljudi i kako oni prihvaćaju taj rad, što se ne mora uvijek slagati s mojim načinom i doživljajem. Treba se prilagoditi i naći balans između najboljeg i najlošijeg, naći neku sredinu, svakoj osobi pristupiti i omogućiti da u okviru svojih mentalnih i fizičkih sposobnosti pruži što više.

Kako određujete prioritete u procesu upravljanja promjenama? Kako se osigurava angažman zaposlenika tijekom procesa promjene (koji su motivatori)?

Problem motivacije zaposlenika izostaje, ne samo kod nas. Općenito, stanje u društvu tj. životni standard pada u smislu da plaće rastu, ali kupovna moć većine je puno slabija. Mislim da je

osnovni motivator svakog zaposlenog - ono koliko će zaraditi. To mogu promatrati u našoj firmi, ali ako sam bio dugo godina na čelu student-servisa, vidio sam da studenti prilikom objave oglasa za rad prvo gledaju kolika će biti zarada tj. koliko će zaraditi. Osim same place, kao motivatora, drugo ide stabilnost unutar okruženja u kojem rade, sigurnost u sutra - da će imati gdje doći raditi i da neće završiti na Zavodu za zapošljavanje. Kod nas je osnovna djelatnost prehrana i kod nas se ljudi kroz svoj radni vijek dosta narade, ali puno njih dočeka mirovinu ovdje što dokazuje da se dugi niz godina rad u Studentskom centru smatrao dobrim jer bi inače svi ti ljudi, koji su stručni i obrazovani, a tu mislim prvenstveno na kuhare, svoju sreću bi potražili negdje dalje.

Prioritet u upravljanju procesima je prije svega dobra organizacija, ako se radi o nekim novinama, tu uvijek moraju krenuti od vrha firme, ne u smislu da taj vrh sam provodi sve nego u smislu da se sve dobro organizira i da se poštuje hijerarhijski niz te da svatko obavi svoje. Isto tako smatram nužnim da upravljanje firmom iziskuje da oni koji su na čelu firme znaju kako je radnicima, da znaju kako rade, kako usvajaju određene promjene, kako se prilagođavaju uvjetima i svemu ostalom.

Kako mjerite učinkovitost provedenih mjera u poduzeću (edukacije, sastanci...)?

Mislim da je prije svega kontakt između čelnih osoba ustanove različitih poslovnih jedinica osnova dobrog funkcioniranja. Ako nema tog kontakta i ako jedinice rade odvojeno, a nužno su povezane i ne mogu funkcionirati jedna bez druge i nadopunjuju se u nizu elemenata – to nije dobro. Svakodnevno treba biti u poslu, u problemu, u onome što je dobro kao i u onome što je loše, svakom problemu na vrijeme prići i pokušati ga riješiti, naći način da se ljude obavještava o svim promjenama koje su oni dužni provesti. Nemamo česte edukacije, osim sastanaka nas koji smo u vrhu firme, iz čistog razloga što je ustroj firme takav da je veći broj djelatnika teško organizirati da se nađe na jednom mjestu jer se radi u smjenama i vikendima. To bi možda bilo moguće na neki blagdan...

Edukacije provodimo uredno – prije svega tu mislim da administrativni, financijsko-računovodstveni sektor, gdje se prate svi propisi, isto tako i pravna regulativa koju moramo poštivati, kod smještaja studenata, pravilnog provođenja natječaja i slično...

Koje strategije koristite pri otporu zaposlenika prema promjenama u poduzeću?

Ja kažem da je najlakše posvađati se s čovjekom, ako ne ispunjava ono što od njega očekujemo. Treba nastojati koristiti različite strategije u pristupu osobama i prezentirati im novine kao nešto normalno, a ne nešto nedostižno, nešto što neće moći ispuniti. Treba se prilagoditi s rukovoditeljskog dijela prema onima koji te poslove izvršavaju na način koji ne podrazumijeva

nužno sankcije. Nisam pobornik onih koji kažu – ako ti se ne sviđa idi na Zavod za zapošljavanje. To je zadnje, to zapravo ne bih nikada rekao. Najbolje rješenje za obje strane je iz svakog od djelatnika probati izvući njegov maksimum. Naravno, ako nije za to motiviran, ako je lijen, ako djeluje negativno na druge ljude koji rade s njim, jedna od prvih stvari koje bih ja učinio je premještanje na drugo radno mjesto tj. da mu se da druga prilika. Ako ni tamo ne ispuni očekivanja, tada dolazi do daljnjih raspodjela.

Koja bi za Vas trebala biti temeljna uloga lidera u procesu upravljanja promjenama?

Lider treba svojim mogućnostima, sposobnostima, obrazovanjem i znanjem biti primjer svima drugima. Svoja znanja prenijeti svojim podređenim koji će kasnije to provući kroz cijelu firmu. Trebao bi sve držati pod nadzorom, imati saznanja što se u firmi događa, skretati pažnju na greške koje se dešavaju, ali u svakom slučaju imati povjerenje ljudi koji su mu prvi u hijerarhijskom smislu.

Misija i vizija Studentskog centra?

Naša misija je ispunjavanje potreba i zadovoljstvo studenata. To je ono zbog čega postojimo i postojat ćemo i nadam se da ćemo i dalje tako raditi. U zadnje vrijeme pojavljuje se sve veći broj studenata koji nisu domicilni stanovnici Hrvatske, čak ni građani EU. Ima puno njih iz trećih zemalja, s drugih kontinenata... Strategiju Studentskog centra treba pokušati prilagoditi tom multikulturalnom dolasku na studiranje, pogotovo što se grad Osijek, kao sveučilišni grad, smatra takvim da bi ubuduće moglo dolaziti puno studenata iz drugih zemalja. Mi smo tu kao ustanova zaduženi za pružanje logistike, da im omogućimo u našem dijelu da im dani studiranja budu što ljepši i nezaboravni.

Dakle, misija Studentskog centra je biti podrška svim studentima koji nisu iz Osijeka, omogućiti im valjan i uredan smještaj, adekvatnu i ukusnu hranu te prilagoditi se nekim novim navikama, jelima, jelovnicima, podnebljima – npr. kako kuhati hranu onima koji dolaze iz drugih krajeva svijeta? To je teško za organizirati u današnje vrijeme jer je sve jako skupo, ali mislim da će se u dogledno vrijeme, kako se budu horizonti širili tako će i prilagodba Studentskog centra biti tim bolja i adekvatnija i da će pružanje usluga biti na korist svim korisnicima naših usluga. Tako je zapravo i bilo u posljednjih šezdesetak godina postojanja firme pa vjerujem da će tako nastaviti i dalje.

5. RASPRAVA

Istraživanje provedeno među 38 zaposlenika Studentskog centra u Osijeku pokazuje značajnu dominaciju ženskog spola i pretežno stariju dobnu strukturu, s 55 % ispitanika u dobi od 46 do 65 godina. Većina zaposlenika ima srednju stručnu spremu (74 %), dok su viša i visoka stručna sprema manje zastupljene. Radno iskustvo zaposlenika je značajno, s 39 % ispitanika koji imaju preko 30 godina iskustva. Ovi rezultati sugeriraju potrebu za uspostavljanjem strategija koje će privući mlađe zaposlenike i one s višom stručnom spremom kako bi se osigurala dugoročna održivost i inovativnost poduzeća. Također, potrebno je razmotriti programe kontinuiranog profesionalnog razvoja za trenutne zaposlenike kako bi se unaprijedile njihove vještine i prilagodile novim izazovima i tehnologijama.

Sa stajališta uprave dobiveni rezultati ukazuju da se zaposlenike uključuje u sve aktivnosti vezano uz uvođenje promjena te da su na vrijeme obaviješteni o istima. Ističe se važnost otvorene komunikacije i sastanaka unutar odjela kako bi se smanjio otpor prema promjenama i kako bi se izgradilo, tj. sačuvalo povjerenje među kolektivom. Naglašava se postojanost niza promjena koje su obilježile poduzeće, međutim na iste su efikasno odgovorili, posljednjih godina vrlo uspješno. Ističe se važnost fer odnosa prema svim dionicima poslovanja, osobito prema studentima zbog kojih poduzeće i posluje, ali i prema dobavljačima bez kojih nema opskrbe poduzeća. Naglašava se važnost poštivanja mentalnih i fizičkih sposobnosti zaposlenika te davanje „druge prilike“ zaposlenicima koji ponekad nisu uspješni u obavljanju posla. Uprava poduzeća svjesna je manjka motivacije među zaposlenicima prvenstveno zbog gospodarskih razloga – nesrazmjera plaća i standarda života. Naglašava se važnost organizacije, osobito od strane vrhovnog menadžmenta te na nužnost poštivanja hijerarhije u poduzeću.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje promjenama u poduzeću predstavlja kompleksan proces koji zahtijeva temeljitu pripremu, planiranje i implementaciju kako bi se postigla željena transformacija i osigurala održivost poslovanja. Upravljanje otporom zaposlenika jedan je od najkritičnijih elemenata u procesu promjena. Otpor zaposlenika često proizlazi iz straha od nepoznatog, nesigurnosti oko budućih radnih uvjeta i gubitka postojećih privilegija. Ključni pristupi za smanjenje otpora uključuju transparentnu komunikaciju, uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka te pružanje podrške kroz edukaciju i obuku. Na taj način, zaposlenici postaju partneri u procesu promjena, a ne prepreka. Strategije uvođenja promjena moraju biti pažljivo osmišljene i implementirane. Svaka strategija ima svoje prednosti i izazove, a njen izbor ovisi o specifičnostima poduzeća i prirodi promjena koje se uvode.

Primjer poduzeća koje već godinama uspješno upravlja promjenama je Studentski centar u Osijeku. Rezultati istraživanja, od strane uprave, pokazali su kako se trude provoditi promjene na etičan i suvremen način koji potiče radnu klimu i poslovnu učinkovitost. Međutim, sa stajališta zaposlenika, zaključuje se kako još uvijek postoji prostor za poboljšanje u načinu provođenja promjena od strane nadređenih. Većina zaposlenika ili nema čvrst stav ili je nezadovoljna, što može ukazivati na potrebu za boljom komunikacijom, uključivanjem zaposlenika u proces promjena, ili unapređenjem metoda upravljanja promjenama. Povećanje transparentnosti i uključivanje povratnih informacija od zaposlenika može pomoći u povećanju zadovoljstva u budućnosti.

Upravljanje promjenama je proces koji zahtijeva sveobuhvatan i integriran pristup koji uključuje upravljanje otporom zaposlenika, učinkovito upravljanje stresom, pažljivo osmišljene strategije uvođenja promjena, te jasnu identifikaciju faza uvođenja promjena. Implikacije za upravljanje promjenama u 21. stoljeću dodatno naglašavaju važnost fleksibilnosti i kontinuiranog prilagođavanja kako bi se osigurao dugoročni uspjeh poduzeća. Brze tehnološke promjene, globalizacija i dinamično tržište zahtijevaju od poduzeća da budu spremna na stalne prilagodbe i inovacije. Vodstvo koje je sposobno anticipirati promjene i brzo reagirati postaje ključni faktor uspjeha. Stoga, razvijanje kulture koja potiče inovativnost, fleksibilnost i suradnju postaje imperativ za moderna poduzeća.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
2. BeckHard, R., Harris, R.T. (1987). *Organizational transition, 2nd edition*. Wesley: Edison.
3. Buble, M. (ur.) (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
4. Carr, D. K., Hard, K. J., Trahant, W.J. (1996). *Managing the change process*. New York: MC Graw-Hill.
5. Certo, S.C. (1989) *Principles of modern management: Function and systems 4th ed.* Boston: Allyn & Bacon.
6. Daft, R.L. (1992). *Organization theory and design, 4th ed.* ST Paul: MN West publishing company.
7. Dawson, S. (1996). *Analising organizations, 3rd edition*. London: MacMillan.
8. Deal, T. E. and Kennedy A.A. (1988). *Corporate culture – the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin book.
9. Galetić, L. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
10. Gatto, P. R. (2000). *The Smart Manager's FAQ* . San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer
11. Hall, M.R. (1990.). *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth: International Press.
12. Harris, P.R. i Moran, R.T. (2000). *Managing cultural differences 5th ed.* Houston: Gulf Publishing Company.
13. Hatch, M. Jo (1997). *Organization theory-modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
14. Jones, G.R. (2012.). *Organizational Theory, Design and Change*. United States: Prentice Hall, Texas A&M University.
15. Koludrović, M., Jukić, T. i Reić Ercegovac, I. (2009). Sagorijevanje na poslu kod učitelja razredne i predmetne nastave te srednjoškolskih nastavnika. *Život i škola*, 55 (22). str. 235-249. Raspoloživo na: www.hrcak.srce.hr/47708 [pristupljeno: 1. svibnja 2024].
16. Kottler, J. P. (2009). *Vođenje promjena*. Zagreb: Lider.
17. Londero Šimleša, S. (2021). Kulturne i kreativne industrije u post-pandemijskom svijetu: utjecaj pandemije na poslovanje radijskih nakladnika u Hrvatskoj.

- Communication Management Review*. 6 (1). str. 68-87. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/379723> [pristupljeno: 20. travnja 2024].
18. Maroević, I. (2002). Upravljanje promjenama: novi teoretski pristupi muzejskoj praksi. *Informatica museologica*. 33 (1-2). Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/207249> [pristupljeno: 26. ožujka 2024].
19. Mihailović, D. (2003). Stres u organizaciji. *Tourism and hospitality management*. 9 (1). str. 113-130.
20. Petar, S. i Perkov, D. (2013). *Inteligencija poslovne promjene: kako upravljati poslovnim promjenama*, Zagreb: Školska knjiga
21. Shein S. L., Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
22. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
23. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb Informator.
24. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H. i Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator
25. Smith K. D. (1996). *Taking charge of change*. NY: Addison-Wesley.
26. Strick, R.K. (2003). Lust und Trust im Changeprocess. *New Management*. 73 (10). pp. 18-25.
27. Šimić, Z. (2012). Psihološki stres kod vatrogasaca. *Vatrogastvo i upravljanje požarima*. 2 (1). str. 26-37.
28. Torrington, D., Weightman, J., Johns, K. (1989). *Effective Management: People and Organization*. New York: Prentice Hall.
29. Vizek-Vidović, V. (1990). *Stres u radu*. Zagreb: Radna zajednica Republičke konferencije Saveza socijalističke omladine Hrvatske.
30. Žugaj, M., Šehanović, J. i Čingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin.
31. Xhemajli, A. (2019). Upravljanje promjenama. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:634131> [pristupljeno: 24. ožujka 2024].

POPIS SLIKA

Slika 1. Transformacija iz sadašnjeg u željeno stanje	3
Slika 2. Faze u upravljanju ljudskom stranom promjena	10
Slika 3. Stilovi upravljanja promjenama	18

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	26
Grafikon 2. Dob ispitanika	27
Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika	28
Grafikon 4. Radno iskustvo u STUC-u	29
Grafikon 5. Učestalost promjena u STUC-u?	30
Grafikon 6. Poželjnost promjena u poduzeću	31
Grafikon 7. Prihvaćenost promjena u poduzeću	32
Grafikon 8. Zadovoljstvo načina provođenja kroz upravljanje promjenama od strane nadređenih	33
Grafikon 9. Upoznatost s uvođenjem promjena i načinima prilagodbe na iste	34
Grafikon 10. Načini smanjivanja stresa od promjena unutar poduzeća	35
Grafikon 11. Utjecaj pandemije koronavirusa na promjene uvjeta rada i organizaciju unutar poduzeća.....	36
Grafikon 12. Utjecaj promjena u poduzeću na zdravlje zaposlenika	37
Grafikon 13. Razlozi za prihvaćanje promjena u poduzeću.....	38
Grafikon 14. Članstvo u sindikatu radnika STUC-a	39
Grafikon 15. Ocjena sindikata radnika STUC-a od strane zaposlenika	40

PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik

Spol

- m
- ž

Dobna struktura:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

Stručna sprema

- NKV
- SSS
- VŠS
- VSS
- Mag znanosti i dr. znanosti

Radno iskustvo u STUC-u:

- do 5 godina
- od 5 do 10 godina
- od 10 do 20 godina
- od 20 do 30 godina
- 30 + godina iskustva

Kolika je učestalost promjena u firmi u kojoj radite

- Promjene su jako rijetke
- Promjene su rijetke
- Promjene su umjereno česte
- Promjene su česte
- Promjene su prečeste

Smatram da su promjene u poduzeću poželjne.

- 1 – u potpunosti se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

Promjene u poduzeću prihvaćam:

- Jako loše
- Loše
- Neutralno
- Dobro
- Jako dobro

Zadovoljan sam načinom provođenja / upravljanja promjenama od strane nadređenih

- 1 – u potpunosti se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

Na vrijeme sam upoznat s uvođenjem promjena i načinima prilagodbe na iste

- 1 – u potpunosti se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

Najbolji način smanjenja stresa od promjena unutar poduzeća

- Sudjelovanje u procesu promjena
- Komunikacija i edukacija
- Izvođenje testnih promjena (prilagodba)

Pandemija koronavirusa znatno je promijenila uvjete rada i organizaciju unutar poduzeća

- 1 – u potpunosti se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

Promjene u poduzeću su stresne i štete mome zdravlju

- 1 – u potpunosti se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

Promjene u poduzeću su dobre ako (moguće odabrati više odgovora):

- se odvijaju postepeno (imam vremena se pripremiti)
- je u pitanju poboljšanje radnih uvjeta (brži IT programi, bolje plaće,...)
- osigurava stabilnost i sigurnost poduzeća

Član sam sindikata radnika

- da
- ne

Ocjena rada sindikata radnika je

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Prilog 2: pitanja za intervju

1. Zahvaljujem se na pristanku na intervju. Za početak Vas molim da se predstavite i kažete koja je Vaša uloga u Studentskom centru u Osijeku.
2. Po Vašoj procjeni što je najteži primjer promjene unutar poduzeća: promjena ravnatelja (uprave), nova sistematizacija, promjena tehnologije, promjena radnog mjesta ili lokacije radnog mjesta, promjena radnog vremena?
3. Možete li opisati najveću promjenu u ovome poduzeću s kojom ste bili suočeni? Uslijed čega je do nje došlo, je li se uspješno provela?
4. Kako ste se prilagodili novim tržišnim uvjetima za vrijeme pandemije koronavirusa ili na prilagodbu konverzije kune na eure, gospodarsku krizu i inflaciju? Kako se ta promjena odrazila na Vas u poslovnom i privatnom životu?
5. Koliko treba vremena da bi se ta tranzicija provela i da bi se prihvatila promjena na razini cijele firme i na osobnoj razini? Koje su najveće prepreke s kojima se suočavate prilikom implementacije promjena u poduzeću?
6. Kako određujete prioritete u procesu upravljanja promjenama? Kako se osigurava angažman zaposlenika tijekom procesa promjene (koji su motivatori)?
7. Kako mjerite učinkovitost provedenih promjena u poduzeću (sastanci, edukacije,...)?
8. Koje strategije koristite pri otporu zaposlenika prema promjenama u poduzeću?
9. Koja bi za Vas trebala biti temeljna uloga lidera u procesu upravljanja promjenama?
10. Misija i vizija Studentskog centra?