

# Planiranje i provođenje organizacijskih promjena

---

**Cmrk, Mateo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:280291>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Mateo Cmrk

**Planiranje i provođenje organizacijskih promjena**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Mateo Cmrk

## **Planiranje i provođenje organizacijskih promjena**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 00102206204

e-mail: cmrk.mateo@gmail.com

Mentor: Prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study of Logistics management

Mateo Cmrk

**Planning and implementing organizational change**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim 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 suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Mateo Cmrk

**JMBAG:** 00102206204

**OIB:** 62699164136

**e-mail za kontakt:** cmrk.mateo@gmail.com

**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Planiranje i provođenje organizacijskih promjena

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis



# Planiranje i provođenje organizacijskih promjena

## SAŽETAK:

Organizacijske promjene postale su neizostavan dio svake organizacije, posebice u onim organizacijama koje na njih gledaju kao priliku za stvaranje konkurentnosti. Takve organizacije provedbom promjene žele doći do nekog novog, poboljšanog stanja. Menadžment koji je zaslužan za provođenje promjena, često je suočen i sa otporom kojeg zaposlenici pružaju prilikom implementiranja novih ideja te mijenjanjem starih navika. Stoga, menadžeri moraju utvrditi jasnu viziju i plan izgleda organizacije nakon promjene kako bi mogli zaposlenicima omogućiti dodatnu edukaciju i potporu u svrhu smanjivanja otpora među promjenom. Cilj ovoga rada je definirati procese upravljanja i provođenja promjenama te rastumačiti situacije zbog kojih dolazi do otpora organizacijskim promjenama. Svrha ovog rada je na praktičnom primjeru otkriti na koji se način uspješno implementiraju i upravljaju promjene u uspješnoj organizaciji.

**Ključne riječi:** organizacijska promjena, upravljanje promjenama, provođenje promjena, otpor promjenama

# **Planning and implementing organizational change**

## **ABSTRACT:**

Organizational changes have become an indispensable part of every organization, especially in those organizations that see them as an opportunity to create competitiveness. By implementing change, such organizations want to reach some new, improved state. Management, which is responsible for implementing changes, is often faced with resistance from employees when implementing new ideas and changing old habits. Therefore, managers must establish a clear vision and plan for the organization's appearance after the change so that they can provide employees with additional education and support to reduce resistance to the change. The aim of this paper is to define the processes of management and implementation of changes and to interpret the situations that lead to resistance to organizational changes. The purpose of this work is to find out on a practical example how changes are successfully implemented and managed in a successful organization.

**Key words:** organizational change, implementing organizational change, change resistance

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Metode istraživanja .....	2
<b>3. Organizacijske promjene .....</b>	<b>3</b>
3.1. Što je promjena .....	3
3.2. Povijest istraživanja organizacijskih promjena.....	4
3.3. Cilj organizacijskih promjena .....	5
3.4. Uzrok promjena .....	6
3.5. Vrste promjena .....	8
3.6. Upravljanje promjenama.....	10
3.7. Provođenje promjena .....	12
3.7.1. Uloga menadžera u provođenju promjena .....	12
3.7.2. Modeli provođenja promjena .....	13
3.7.2.1. Lewinov model.....	13
3.7.2.2. Kotterov osmostupanjski model.....	14
3.7.2.3. Burke-Litwinov model.....	15
<b>4. Utjecaj promjene među zaposlenicima u organizaciji .....</b>	<b>17</b>
4.1. Otpor promjeni .....	17
4.2. Uzroci otpora promjene .....	18
4.2.1. Individualni (ljudski) razlozi otpora promjenama.....	20
4.2.2. Organizacijski razlozi otpora promjenama .....	21
4.3. Smanjivanje otpora i prihvaćanje promjene .....	22
4.4. Promjena i stres .....	24
<b>5. Planiranje i provođenje promjena u poduzeću Ferivi &amp; CO d.o.o.....</b>	<b>27</b>
5.1. Općenito o Ferivi & CO d.o.o.....	27
5.2. Intervju s direktorom tvrtke .....	28
5.3. Istraživanje percepcije zaposlenika o promjenama u tvrtci.....	31
5.3.1. Demografske karakteristike ispitanika.....	31
5.3.2. Provedba promjene unutar organizacije.....	32
5.4. Rasprava.....	38



<b>6.Zaključak .....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA: .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis slika: .....</b>	<b>44</b>
<b>Popis tablica: .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis grafikona:.....</b>	<b>45</b>

## 1. Uvod

Promjene su postale dio svakodnevnice za sve vrste organizaciju u svijetu. Međutim, kompleksno i dinamično vrijeme u kakvom se trenutno nalazimo, ne pruža nam previše mogućnosti za predviđanje budućeg stanja u svijetu i u organizacijama. Promjene se događaju sve češće i brže. Zbog toga, promjene se dešavaju sve češće i brže. Za snalaženje u tim uvjetima potrebno je promjenu gledati prvenstveno kao priliku i izazov, a ne kao moguću prijetnju. Kako bi se proces mijenjanja uspješno proveo, organizacije moraju promjene pažljivo planirati, upravljati i provoditi, a ključnu ulogu u tome ima menadžment, odnosno vrhovni menadžer. On treba stvoriti organizaciju koja je spremna na promjene te organizaciju kojoj se nije teško prilagoditi na nove uvjete u okruženju. Pri tome, moraju uzeti u obzir da promjene u organizaciji direktno utječu na zaposlenike koji će se zbog novih, nepoznatih situacija susresti sa stresom, a potom i pružiti otpor svakoj novoj promjeni. Menadžeri će trebati na najbolji mogući način smanjiti te otpore i provesti promjenu u organizaciji.

Svrha ovog rada je kroz teoriju pobliže upoznati se pojmovima organizacijskih promjena, na koji način se provode i upravlja njima te koja je uloga menadžera u tome. Potom će se, na praktičnom primjeru, otkriti na koji način menadžer implementira promjene u uspješnoj organizaciji.

Rad je strukturiran oko dva temeljna okvira: teorijski i empirijski. Teorijski okvir obuhvaća cjeline vezane uz organizacijske promjene i utjecaj promjene među zaposlenicima u organizaciji. U ovom dijelu rada pobliže će se objasniti pojmovno značenje organizacijske promjene, povijest promjena, uzroke i vrste promjena, kako upravljati promjenama te na koji način ih provoditi. U teorijskom dijelu rada će se naglasak staviti i na razloge i uzroke otpora pri provođenju promjena koji iniciraju zaposlenici u organizaciji te će se pojasniti moguće strategije prihvaćanja promjena. Empirijski dio rada obuhvaća istraživanje u poduzeću Ferivi & CO d.o.o gdje se kroz proveden intervju i anketiranje htjelo analizirati kako uspješno poduzeće poput ovoga, planira, uvodi i provodi promjene. Rad će se zaključiti najvažnijim konstatacijama glavnog dijela rada i gledištima na navedenu temu.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Metode istraživanja**

Za prikupljanje informacija i podataka u teorijskom dijelu rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka iz raspoložive znanstvene i stručne literature. Pri izradi teorijskog dijela rada, koristit će se metoda deskripcije koja podrazumijeva jednostavno opisivanje činjenica i procesa. Također će se koristiti i analitička metoda u svrhu raščlanjivanja složenih predmeta i ideja na njihove sastavne elemente, odnosno u svrhu spajanja jednostavnijih dijelova u složenije. Potom, metoda dedukcije, kojom se dolazi do zaključivanja situacija, a polazi od općih stavova i načela te se na temelju njih dolazi do pojedinačnih spoznaja.

U empirijskom dijelu u radu će biti korištena metoda intervjuiranja direktora organizacije kako bi se dobile stvarne informacije o provođenju promjena, upravljanju promjenama te o otporima na promjene među zaposlenicima. Nadalje, biti će korištena i metoda anketiranja kroz koju će se istraživati utjecaj promjene na zaposlenike u organizaciji.

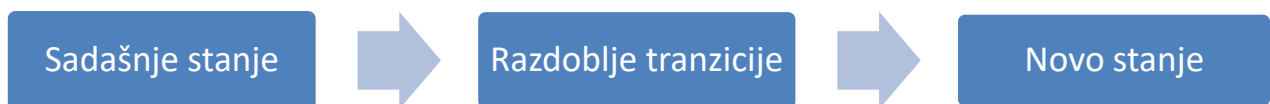
### 3. Organizacijske promjene

#### 3.1.Što je promjena

Prije ili kasnije svaka organizacija se susretne s određenim promjenama na koje mora uspješno reagirati te im se prilagoditi. „S promjenama su se suočile sve moguće vrste organizacija u svijetu – države, carstva, crkve, državna i privatna poduzeća. Veliki giganti kao što su IBM, Mercedes, Coca Cola Company pravi su primjeri kroz čiju povijest se veoma očigledno može vidjeti brojnost promjena“ (Sikavica, 2011:689)

Najjednostavnije rečeno, organizacijske promjene su proces mijenjanja jednog stanja (sadašnjeg) u drugo stanje (buduće), prikazano u slici 1.

Slika 1: prikaz procesa mijenjanja organizacijske promjene



Izvor: Izrada autora

„Općenito gledano, organizacijska se promjena može definirati kao proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline. Faza tranzicije između starog i novog rješenja kritično je razdoblje u kojem je stara organizacija već srušena, a nova još uvijek nije sasvim izgrađena. Stoga je organizacijske promjene potrebno pažljivo planirati, izvoditi i kontrolirati, tj. upravljati njima“ (Alfirević 2000:1260)

Organizacijsku promjenu moguće je definirati na još nekoliko različitih načina. Janićijević (2006:16) organizacijsku promjenu definira kao razliku u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje, dok Sikavica (2004:670) promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene definira kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije. Dobrović i Loumova (2017) organizacijsku promjenu najčešće definiraju kao kontinuirani, nepoznati i djelomično nepredvidivi proces koji poduzeće mora savladati. Nadalje mijenjanje

organizacije može se definirati i „kao proces preinačivanja postojeće organizacije s ciljem povećanja organizacijske efikasnosti – to jest, mjere u kojoj organizacija ispunjava svoje ciljeve“ (Certo i Certo 2008:300). Jones (2012. navedeno u Galetić 2016) tvrdi da je promjena organizacije proces u kojemu organizacija povećava svoju učinkovitost, pomicanjem iz sadašnjeg stanja u buduće stanje.

Kako bi odgovorila na sve zahtjeve okoline može se zaključiti da organizacija jednim složenim procesom prelazi iz početnog, današnjeg stanja u novo, poboljšano stanje. Faza tog prijelaza, odnosno tranzicije je po organizaciju iznimno kritično razdoblje jer je potrebno potpuno poznavati i razumjeti sadašnje stanje, a zatim razviti jasnu sliku o budućem stanju, navodi Nadler (1992., navedeno u Sikavica 1999.). Uspješne organizacije na promjene gledaju kao priliku za poboljšanje i uvođenje noviteta, a ne kao na strah i prijetnju. One se na razdoblje tranzicije pripremaju: planiranjem, kontroliranjem i upravljanjem promjena i upravo ih to čini konkurentima među ostalim organizacijama.

### **3.2.Povijest istraživanja organizacijskih promjena**

Početkom 20. stoljeća započela su prva istraživanja organizacijskih promjena kojima je fokus bio na promjenama unutar organizacije, odnosno njene strukture. Međutim, razvoj tehnologije i komunikacijskog sustava doveli su organizacijske promjene do nove dimenzije proučavanja, te se više pažnje pridaje promjenama izvan organizacije i samim događajima koji dovode do nastanka promjene.

„Prva intenzivnija istraživanja na temu organizacijskih promjena započela su 1920-ih godina i uglavnom su se fokusirala na promjene unutar organizacijske strukture poduzeća. Nakon 1970-tih te u 1980-im godinama u literaturi o organizacijskim promjenama razvijaju se brojne teorije, a sve veći fokus stavlja se na ulogu zaposlenika i njihovu percepciju promjene, kao i na važnost menadžmenta u njezinoj uspješnoj provedbi. Proučavaju se brojni trendovi koji utječu na organizacijske promjene, kao što su: organizacijska struktura poduzeća, implementacija novih teorija, procesi spajanja i preuzimanja poduzeća, napredak u tehnologiji te organizacijska kultura. S istraživanjima u kojima se sve više ističe sadržaj, kontekst i proces promjene započelo se u 1990-im godinama, a u 2000-tim godinama na prethodno navedene čimbenike nadograđuje se još i vodstvo“ (Celik i Ozsoy, 2016).

Danas su organizacije podložnije sve češćim promjenama zbog sve više vanjskih utjecaja na koje ne mogu utjecati. „Suvremeno je poduzeće izloženo brojnim promjenama tako da se upravo danas najevidentnije potvrđuje uzrečica kako ništa nije sigurno osim promjena. Može se reći da promjene ne samo što karakteriziraju život svakog poduzeća već čine način njegova života. U tom je smislu promjena uvjet razvoja poduzeća, ponekad i uvjet njegova opstanka. Stoga je sasvim razumljivo što moderna teorija menadžmenta posvećuje promjenama veliku pozornost. U tom kontekstu vještina upravljanja promjenama postaje najvažnija vještina menadžmenta s obzirom na to da se može promatrati kao konstantan proces uspostavljanja metoda za prikladnu promjenu okolnosti.“ (Buble, 2010:211)

### **3.3.Cilj organizacijskih promjena**

Organizacijske promjene postale su neizostavan dio organizacija koje dugoročno opstaju na tržištu i stvaraju konkurentsku prednost te značaj organizacijskih promjena postaje sve izraženiji. Organizacijske promjene od velike su važnosti za organizaciju. Da bi preživjele i napredovale organizacije se moraju mijenjati i prilagođavati vlastitoj okolini (Westover, 2010, prema Aleksić 2014).

U organizacijama koje su postigle svoju konzistentnost te se nalaze u stabilnoj okolini, organizacijske promjene nemaju značajnu važnost. No, današnje okruženje je sve osim stabilnog, štoviše ekstremno je dinamično i nepredvidljivo. Stoga, organizacije su „prisiljene“ uvoditi promjene. „Proizlazi da je temeljni cilj provođenja organizacijskih promjena osiguranje opstanka, rasta i razvoja organizacije. Uzimajući u obzir da je organizacija složeni sustav, navedeni cilj nemoguće je ostvariti bez preciznog definiranja onoga što je potrebno mijenjati.“ (Belak i Ušljebrka 2014).

Odnosno, osnovna je ideja stvoriti organizaciju koja se može brzo i jednostavno obnoviti i unaprijediti što će smanjiti rizik propasti koji se povećava kada se organizacija ne mijenja (Shlosberg, 2010).

"Budući da organizacije moraju odgovoriti na promjene ako žele opstati i prosperirati, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti. Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća" (Aleksić, 2009:40).

### 3.4. Uzrok promjena

Na organizacijske promjene utječu eksterni i interni čimbenici. Internim čimbenicima organizacija može u pravilu upravljati, dok prema eksternim nema veliku moć utjecaja te je potrebno usmjeriti veću pažnju na analizu eksternih čimbenika. Neki od eksternih izvora su: globalizacija, tehnološki napredak, politički utjecaj, standardizacija, ekološka osviještenost i drugo. Navedeni izvori su organizacijama stvorile prijetnje za njen daljnji rast i opstanak, no i priliku za postizanje konkurentske prednosti.

"Što su tvrtke u brzo promjenljivoj okolini spretnije, sposobnije brže se prilagoditi i opreznije prema promjenama u svojoj konkurentnoj okolini, bit će u mogućnosti brže se prilagoditi promjenjivim tržišnim uvjetima nego njezini konkurenti i time postići konkurentsku prednost" (Blocker i Judge, 2008).

**Globalizacija** je zasigurno najveći uzrok organizacijskim promjenama. Ona je omogućila dostupnost proizvoda s jednog kraja svijeta na drugi kraj svijeta i to u vrlo kratkom vremenskom razdoblju. Povezivanje i integracija zemalja je, zbog globalizacije, ne samo u trgovinskom pogledu, izrazito poboljšana. Prijašnje barijere poput trgovinskih i carinskih (stopa uvoza i izvoza robe) koje su trgovinskim nametima podizale cijenu robe svedene su na minimalnu mjeru ili gotovo da i ne postoje. Kupci postaju sve zahtjevniji, očekivanja od proizvoda i usluge su iznimno narasla, pa tako traže proizvod po prihvatljivim cijenama, vrhunske kvalitete i to nadohvat ruke. To je dovelo do velikog broja promjena u organizacijama, obzirom da organizacije moraju odgovoriti na zahtjeve kupaca i omogućiti im proizvode jednake kvalitete po povoljnijim cijenama u većim količinama, što utječe na način proizvodnje tih proizvoda.

Kao čest razlog promjena u organizaciji navodi se i **tehnološki napredak**, koji se u 21. stoljeću mijenja brzinom koja je prije bila teško zamisliva. Iako usko povezan uz globalizaciju, uslijed svog značajnog utjecaja i obujma, tehnološki napredak je izdvojen kao samostalan uzrok. Razvoj tehnologije omogućava masovniju proizvodnju u kraćem vremenu, educiranje zaposlenika za rad na novim uređajima i dr. te se zbog toga stvara potreba za promjenama u organizacijama.

Političko-društveni uzroci su vezani za političku stabilnost, carinu, zakone i slično te organizacije na njih nemaju praktički nikakav utjecaj. No, organizacije i dalje moraju biti konstantno informirane o njima, kako bi mogli brzo reagirati i prilagoditi se na novonastale promjene.

Smith i sur. (2014) smatraju kako na organizaciju u najvećoj mjeri utječu vanjski čimbenici (politički, ekonomski, društveni, tehnološki i ekološki), dok Dobrovič i Loumova, (2017) smatraju kako na organizaciju veći utjecaj imaju unutarnji čimbenici poput inicijativa koje dolaze od strane samih zaposlenika s ciljem poboljšanja i unaprjeđenja određenog segmenta poslovanja. Inicijative proizlaze iz motivacije za napretkom, a neke od njih su: razvoj inovativnih sustava i procesa, otkrića novih tehnologija, otkriće novih ideja itd. Unutarnjim čimbenicima može se smatrati i uvođenje novog radnog vremena, novi uredi, nove marketinške strategije i slično. Unutarnje uzroke je ponekad teško raspoznati od vanjskih, jer često nastaju pod utjecajem vanjskih događaja.

Huber i sur. (1993) navodi pet kategorija koje uzrokuju ili ograničavaju organizacijske promjene (slika 2).

Slika 2: Kategorizacija uzroka i ograničavanja organizacijskih promjena



Izvor: izrada autora prema Huber i sur. (1993.)

Svaka promjena se događa sa razlogom i od iznimne je važnosti prepoznati na vrijeme koji je čimbenik stvarni povod promjene. Promjena jednog čimbenika može imati utjecaj i na druge čimbenike, koji tada predstavljaju problem po organizaciju.

Najčešći pokretači promjena prema Bubleu (2006) su:

- pad produktivnosti,



- promjena osoba na ključnim pozicijama,
- nezadovoljstvo zaposlenih: promjena stava zaposlenih te nezadovoljstvo sadašnjim beneficijama koje ostvaruju kao zaposlenici organizacije, sukobi unutar organizacije,
- nagli pad kvalitete i kvantitete proizvodnje,
- osjećaj potrebe za promjenom: istovremeno se traži i razlog promjene i način provedbe na temelju osjećaja iskusnih menadžera koji su dobro upoznati s poslovanjem organizacije.

Može se zaključiti da na organizacijske promjene izravno utječu uzroci poput globalizacije, internacionalizacije, društveni izazovi i drugi te im svaka organizacija, kako bi ostvarila konkurentsku prednost, nastoji udovoljiti. Kako su ti izazovi nepredvidivi i izrazito promjenjivi, organizaciji je teško nositi se s njima, stoga ona ulaže sredstva u praćenje i predviđanje pravca njihova kretanja.

### **3.5.Vrste promjena**

Galetić (2016) navodi kako različiti autori dijele promjene prema različitim kriterijima (tablica 1)

Tablica 1: Vrste organizacijskih promjena

<b>Kriterij podjele</b>	<b>Vrste organizacijskih promjena</b>	<b>Autori</b>
Planiranje	Planirane promjene Neplanirane promjene	Burnes (2004.); Burke (2002.); Nadler i Tushman (1989.)
Objekt provođenja	Promjene strukture Promjene strategije Promjene proizvoda i usluga Promjene tehnologije Promjene ljudi Promjene organizacijske kulture	Daft (2006. i 2012.); Connor, Lake i Stackman (2003.); Sikavica i Novak (1999.)
Način provođenja	Adaptivne promjene Inovativne promjene Radikalno-inovativne promjene	Kreitner i Kinicki (1989.), prema Sikavica i Novak (1999.)
Vremenska dimenzija/priroda promjena	Evolucijske promjene Revolucijske promjene	Spector (2007.); Romanelli i Tushman (1994.)
	Kontinuirane promjene Diskontinuirane promjene	Nadler i sur. (1995.); Daft (2006. i 2012.); Brown i Eisenhardt (1997.)
Opseg/razmjer posljedica	Inkrementalne promjene Transformacijske promjene	Daft (2006.)
	Inkrementalne promjene Strateške promjene	Nadler i Tushman (1989.)
	Promjene malih razmjera Promjene velikih razmjera	Mohrman i sur. (1989.); Nadler i Tushman (1989.)
Mogućnost predviđanja	Anticipativne promjene Reaktivne promjene	Nadler i Tushman (1989.)
Razina organizacije	Promjene cijele organizacije Promjene podsustava organizacije	Burke (2002.)

Izvor: Klindžić (2011., navedeno u Galetić, 2016)

Kao što je vidljivo u tablici 1, postoji sedam kriterija prema kojima se definiraju vrste organizacijskih promjena.

Nadler i Tushman (1999) razlikuju promjene prema njihovoj prirodi, doseg i intenzitetu zbog čega svaka različita vrsta promjene zahtjeva različiti način pristupa i upravljanja s njom.

Organizacijske promjene prema objektu provođenja kao kriteriju podjele promjena najčešće se ističu kao promjene kojima je organizacija izložena, a dijele se na promjene strukture, strategije, proizvoda i usluga, tehnologije, ljudi i promjene organizacijske kulture. (Galetić, L.: op. cit., str.409-411)

Osim po autorima navedenim u tablici, Knowles i Saxberg (1988, navedeno u Anderson, 2017) navode kako planirana promjena nastaje kao reakcija na one događaje koji se mogu predvidjeti,

dok je neplanirana promjena ona koja dolazi kao reakcija na trenutnu krizu ili nenadanu prijetnju.

Chen i Liang (2011) promjene dijele na promjene prvog i promjene drugog reda. Promjene prvog reda, odnosno inkrementalne, kontinuirane, operativne i transakcijske se odnose na stalna, veća ili manja unaprjeđenja unutar organizacije. Promjene drugog reda donose dramatične promjene u organizaciji pa su poznatije kao, revolucijske, odnosno diskontinuirane, transformacijske, epizodne, radikalne i strateške.

"Za razliku od inkrementalnih promjena, gdje se postojeća struktura, procesi i znanje proširuju i nadopunjuju, revolucijska promjena zamjenjuje status quo s novim poretkom i kao rezultat toga može stvoriti ozbiljne poremećaje u strukturi, procesima, operacijama, znanju i moralu. Poslovi su promijenjeni i eliminirani, vještine se stječu i gube, protok informacija je redefiniran i preusmjeren, procesi su transformirani i stvoreni, odgovornosti su prenesene, a baze moći su ugrožene" (Tyre i Orlikowski, 1994).

Podjela na inkrementalne i revolucijske promjene je gotovo identična podjeli na adaptivne, inovativne i radikalno-inovativne promjene.

Moglo bi se zaključiti da autori za navedene promjene imaju različite nazive, ali se one po svom djelovanju obično podudaraju.

### **3.6.Upravljanje promjenama**

Uspješno upravljanje promjenom ovisiti će o nizu faktora. Stoga, kako navode Beckhard i Harris (1987, navedeno u Bahtijarević i sur., 2008) potrebno je utvrditi:

- jasnu viziju i misiju organizacije
- stupanj ovisnosti organizacije o okolini
- scenarij kako bi organizacija trebala izgledati nakon promjene
- fleksibilnu organizacijsku strukturu
- potrebu za učinkovitom primjenom suvremene tehnologije
- primjeren sustav nagrađivanja u organizaciji

Također, uspjeh upravljanja promjenama ovisiti će i o menadžeru te uspješnom rješavanju problema koji su sastavni dio pri provođenju promjene.

Uspješna organizacija razumije važnost promjene i značajno se posvećuje procesu upravljanja promjenom. Aleksić (2014) navodi da se proces upravljanja promjenama promatra kroz dva temeljna pristupa:

- planirani pristup
- pristup kontinuiranog poboljšanja

Planirani pristup organizacijskim promjenama dominirao je od 1940. do 1980. i temeljio se na već unaprijed određenim koracima koji su bili smatrani ključnim elementom za uspješno upravljanje i provedbu promjena. Planirani pristup prikladan je u situacijama koje nisu karakterizirane nesigurnošću, kompleksnošću i dinamičnošću već stabilnosti jer u takvim situacijama organizacija može sama inicirati i provoditi promjene. No obzirom na obilježja današnje okoline planirani pristup ne može dati odgovore na sve složenije zahtjeve tržišta i okruženja.

„Ujedno, za organizacije koje djeluju u turbulentnoj i nestabilnoj okolini gdje je potrebno nositi se s radikalnim prisilnim promjenama i situacijama gdje su dominantne moć i politika unutar organizacije, ovakav način upravljanja organizacijskim promjenama nije prikladan.“ (Burnes, 2000).

Upravo današnje dinamično okruženje prepuno sve promjenjivijim zahtjevima i novonastalim krizama, traži direktan i brz pristup upravljanja promjenama. Kovač (2000) smatra kako se danas upravljanje promjenama pomiče od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena, a sve se više postavlja zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju.

Pristup kontinuiranog poboljšanja, označava se još i temeljnim pojmom japanske filozofije života i rada, „kaizen“. Ova filozofija se odnosi na konstantno unaprjeđenje i poboljšanje različitih procesa u organizaciji, koje teže povećanju organizacijske izvedbe i sposobnosti. "Ove promjene mogu uključivati prilagodbu u sustavima, procesima i strukturi, ali ne uključuju fundamentalnu promjenu u strategiji, temeljnim vrijednostima ili korporativnom identitetu" (Palmer i sur., 2009).

Upravljanje organizacijskim promjenama predstavlja temelj rasta organizacije, te jedan od ključnih izvora dugoročne konkurentске prednosti. Zbog toga je važno razumjeti procese i

modele upravljanja promjenama, njene temeljne koncepte, te njihov utjecaj na izvedbu pojedinca i organizacije.

„Organizacijska promjena je konstanta svakog poduzeća, a uspjeh poduzeća ovisi o tome koliko dobro upravlja promjenama. Upravljanje promjenama (*eng. change management*) sustavan je i sistematičan pristup koji pomaže poduzećima i pojedincima nositi se s promjenom i njezinim posljedicama te se odnosi na prilagođavanje promjeni, kontroliranje promjene i provođenje promjene“ (Dobrovič i Loumova, 2017).

Prema Smithu i sur. (2014) upravljanje promjenama prije svega uključuje komunikaciju i podršku zaposlenicima organizacije, uspostavljanje potrebnih koraka za uspješnu implementaciju promjene, te analizu i praćenje svih post-projektnih aktivnosti radi osiguranja uspješnosti. Također, zahtjeva se i koordinacija i kooperacija na različitim upravljačkim razinama.

### **3.7.Provođenje promjena**

#### *3.7.1. Uloga menadžera u provođenju promjena*

Organizacijske promjene najčešće provodi menadžment, tj. menadžeri svih organizacijskih razina u organizaciji. Glavnu ulogu u odlučivanju i moć u provođenju promjena imaju direktor, odnosno viši menadžeri.

Iako su organizacijske promjene nužne i prijeko potrebne, to ipak ne znači da je apsolutno svaka promjena u organizaciji potrebna. Također, provođenje promjena može imati i katastrofalne posljedice za organizaciju, ukoliko se promjena provede u pogrešnom trenutku. Stoga je ključno imati osjećaj za „pravi trenutak“ njene provedbe.

Samim uočavanjem potrebe za promjenom, rješava se jedan dio problema, jer identifikacija problema i definiranje potrebe za organizacijskom promjenom je prvi i važan korak u provođenju promjena, navodi Sikavica (1999). Osjećaj za uočavanje potrebe za promjenom te za „pravi trenutak“ provedbe razdvaja uspješne i neuspješne menadžere. Uspješni menadžeri na vrijeme prepoznaju potrebu za promjenom, dok je neuspješni uočavaju onda kada za nju bude prekasno.

No, ponekad su indikatori promjena prikriveni, a onda kada postanu vidljivi postaje kasno za početak provedbe promjene te ni najuspješniji menadžeri ne uspijevaju procijeniti najbolji trenutak provedbe promjene. Zakašnjeli indikator može rezultirati i krizom poduzeća.

### 3.7.2. Modeli provođenja promjena

Ostvarivanje konkurentске prednosti, osiguranje opstanka na tržištu, te rast i razvoj organizacije mogu se ostvariti samo ako organizacija i svi njeni zaposlenici razumiju važnost mijenjanja u skladu sa zahtjevima tržišta, novim trendovima i novom tehnologijom.

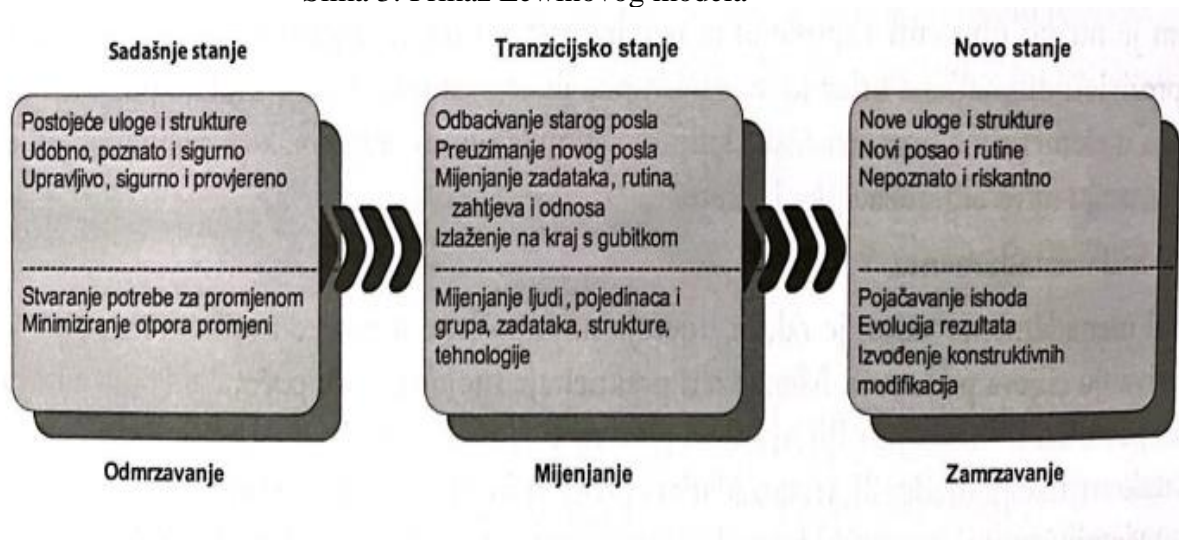
Prema Bouchikhi i Kimberlyu (2003, navedeno u Belak i Ušljebrka 2014) procesi promjene mogu se provoditi na tri organizacijske razine: operativnoj razini, strateškoj razini i razini koja čini identitet.

Najčešće promjene su one na operativnoj razini te na toj razini organizacija provodi promjene različitih procesa i promjene organizacijske strukture, dok se na strateškoj razini mijenjaju strategije poslovanja, vizija i misija. Na trećoj razini promjena će se integrirati u organizacijsku kulturu. Kakve će promjene organizacija implementirati najviše ovisi o uzroku promjene i je li promjena inicirana od strane organizacije ili je potreba za promjenom došla iz njenog okruženja. U nastavku će se objasniti različiti modeli upravljanja promjenama.

#### 3.7.2.1. Lewinow model

Jedan od najpoznatijih modela upravljanja promjenom je Lewinov model (slika 3) koji proces promjene promatra kroz tri koraka: odmrzavanje, mijenjanje, ponovno zamrzavanje.

Slika 3: Prikaz Lewinovog modela



Senior i Flemming (2006.) navedene korake promjene objašnjavaju na sljedeći način:

- 1) **Odmrzavanje** se sastoji od uzdrnavanja ustaljenih načina poslovanja, razmišljanja i ponašanja, čime se stvara potreba za uvođenjem promjene.
- 2) **Pokretanje (mijenjanje)** označava proces uvođenja promjene koji će dovesti organizaciju u novo stanje. Zaposlenici usvajaju nove obrasce ponašanja, uspostavljaju nove strategije te definiraju nove načine poslovanja.
- 3) **Ponovno zamrzavanje** je finalna faza u kojoj se promjene stabiliziraju i ukomponiraju u kulturu poduzeća te postaju ustaljeni obrasci ponašanja.

### *3.7.2.2. Kotterov osmostupanjski model*

Prema Kotteru (1996) promjena u organizaciji se odvija kroz mnoštvo faza, velikih i malih međusobno povezanih projekata koji sadrže različite razine i funkcije. Kotter na promjenu gleda s analitičke strane i više je usmjeren na razlučivanje što bi organizacija trebala konkretno napraviti kroz promjene. Za kontinuirano poboljšanje, on navodi osam važnih koraka koje bi organizacija trebala implementirati:

- 1) uspostavljanje osjećaja hitnosti kroz promatranje tržišta i odnosa s konkurentima, identificirajući i razmatrajući krize, potencijalne krize ili veće prilike;
- 2) stvaranje tima za vođenje promjena s dovoljno moći da vode promjenu i rade kao tim;
- 3) razvoj vizije koja će voditi organizaciju tijekom procesa promjene i razvijanje strategije koja će omogućiti postizanje željene vizije promjene;
- 4) konstantna komunikacija vizije i strategije promjene;
- 5) poticanje akcija širom organizacije, uklanjajući prepreke promjeni, mijenjajući sustave ili strukture koji spotiču promjenu, kao i poticanje preuzimanja rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija;
- 6) planiranje vidljivih poboljšanja u izvedbi, tzv. pobjeda, njihova realizacija te priznanje i nagrađivanje zaposlenika koji su ih omogućili;
- 7) integracija postignutog i stvaranje novih promjena kroz nagrađivanje i razvoj zaposlenika koji mogu implementirati viziju promjene te osnaživanje procesa promjene kroz nove projekte, ideje i agente promjene;

- 8) inkorporiranje novih pristupa u kulturu organizacije, stvaranje bolje izvedbe kroz ponašanje organizacije orijentirano na kupce i produktivnost, poboljšano vodstvo i efikasniji menadžment, prikazivanje veze između novih ponašanja i organizacijskog uspjeha, kao i razvoj mjera koje će osigurati razvoj vodstva

### *3.7.2.3. Burke –Litwinov model*

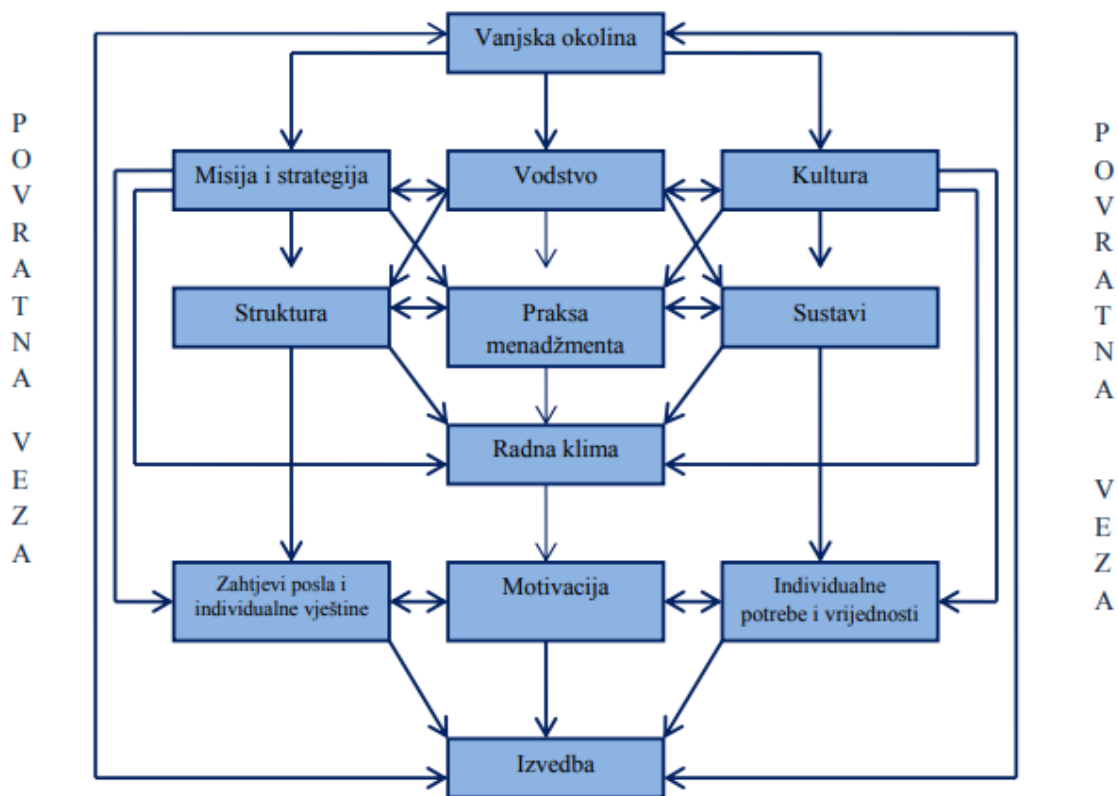
Burke i Litwin su razvili model provođenja organizacijskih promjena koji olakšava razumijevanje zašto je potrebna promjena. (Aleksić, 2014.)

Utemeljen na postavci organizacije kao otvorenog sustava, model nastoji prikazati utjecaj promjene u okolini, bilo unutarnoj ili vanjskoj, na funkcioniranje cjelokupnog sustava i njegovih podsustava. Snaga modela nalazi se u uzročnoj vezi, tzv. mrežnom odnosu među elementima, odnosno uzrocima i posljedicama među njima (Armenakis i Bedeian, 1999)

Burke – Litwinov model prikazuje sve elemente uvođenja promjene, koja je sama po sebi izrazito složena (Anderson, 2017) U model je uključeno dvanaest elemenata koji se međusobno isprepliću, a to su vanjska okolina, misija i strategija, vodstvo, organizacijska kultura, struktura, praksa menadžmenta, sustavi, radna klima, zahtjevi posla i individualne vještine, motivacija, individualne potrebe i vrijednosti te individualna i organizacijska izvedba (Burke, 2002).



Slika 4: Elementi modela Burke-Litwin



Izvor: Burke, 2002.

Iako prikaz svih veza nije napravljen, slika 4, prikazuje kompleksnost i složenost Burke-Litwinovog modela.

Elementi u gornjem dijelu modela u koje ubrajamo vanjsku okolinu, misiju, strategiju, vodstvo i organizacijsku kulturu su ključ za razumijevanje promjena, a nazivaju se još kao i transformacijski elementi.

Promjena u nekom od ovih organizacijskih elemenata znači da je cijela organizacija ili sustav pod utjecajem i da je promjena diskontinuirana i revolucionarna po prirodi, odnosno da utječe na duboku strukturu sustava i zahtijeva vizionarsko vodstvo (Burke, 2002). Budući da promjene u njima utječu na cijeli organizacijski sustav, ovi elementi poprimaju svu veću važnost.

Elementi u donjem dijelu tablice smatraju se transakcijskim elementima. Odnose se više na svakodnevne operacije i transakcije organizacije te se s obzirom na promjenu koriste termini poput kontinuirano poboljšanje, evolucijske i postepene promjene, radije nego revolucionarne promjene (Aleksić 2014).

## **4. Utjecaj promjene među zaposlenicima u organizaciji**

Svako uvođenje promjena utječe na zaposlenike u organizaciji te su oni ključni za njeno provođenje. Zaposlenici na promjenu reagiraju drugačije, jedan dio zaposlenika promjenu prihvati i brzo se njoj prilagode, dok veći dio zaposlenika ipak, zbog straha od nepoznatog, pruža nekakvu vrstu otpora.

„Stanje prije promjene, za zaposlene predstavlja poznatu, a to onda znači i sigurnu situaciju, Nasuprot tome, stanje nakon promjene koje je zaposlenicima nepoznato, predstavlja nepoznato, odnosno nesigurnu situaciju. I što je onda prirodnije za očekivati od strane zaposlenih, kojih se promjena tiče, nego da pružaju otpor promjenama kao jedini njihov mogući način obrane od nepoznatog.“ (Sikavica i Novak, 1999:572)

Što se zaposlenici ranije i detaljnije pripreme na promjenu, vjerojatnost da će promjena biti uspješno implementirana je veća (Smith i drugi., 2014).

No, ukoliko svi članovi organizacije ne prihvate promjenu, plan njene provedbe može biti uzaludan. Certo i Certo (2008.) navode kako bi menadžeri trebali imati na umu sljedeće dvije stvari, ukoliko žele povećati šanse podupiranja promjene:

- Uobičajeni otpor zaposlenika promjenama
- Način na koji se taj otpor može smanjiti

### **4.1. Otpor promjeni**

Organizacijske promjene su normalna i uobičajena pojava, no, isto tako je i otpor provođenju tim promjenama uobičajena popratna pojava.

„Otpor promjenama u organizaciji uobičajen je poput potrebe za promjenama. Nakon što rukovodeći kadar odluči unijeti organizacijske promjene, obično nailazi na otpor zaposlenika koji žele spriječiti da dođe do promjene. Članovi organizacije pružaju otpor jer se boje da su oni ti koji će nešto izgubiti, primjerice prestiž, mirne društvene i radne odnose te vlastiti uspjeh jer se neće znati uhvatiti ukoštac s novim zadaćama“ (Certo i Certo, 2008:311).

Otpori se nekada mogu prepoznati gotovo odmah, obično su to otpori koji su eksplicitno manifestirani, kroz štrajkove, stalne pritužbe, te usporeni rad. Međutim, otpore je nekada

gotovo nemoguće iz prve prepoznati, pogotovo onda kada se oni implicitno manifestiraju, odnosno kroz smanjenu motivaciju, učestale greške, apsentizam i sl.

Otpor ne mora uvijek biti koban po organizaciju, jer se diskusijom može doći do novih idejnih rješenja. „Iako na prvi pogled izgleda da je otpor promjenama štetan, ipak nije uvijek tako. Ima primjera kad je otpor promjenama konstruktivan i koristan, jer potiče funkcionalni konflikt i rasprave, što može pridonijeti temeljitoj analizi alternativa i njihovih konzekvencija.“ (Buble, 2010:221). Isti autor navodi pak da će destruktivan i iracionalan otpor poticati disfunkcionalni konflikt koji može ugroziti ne samo napredak već i samu egzistenciju organizacije.

#### 4.2. Uzroci otpora promjene

Gordon i sur. (1990, navedeno u Sikavica i Novak, 1999:574) navode osam izvora otpora organizacijskim promjenama, koji su prikazani u slici 5.

Slika 5: Izvori otpora promjenama



Izvor: Izrada autora prema Gordon i dr. (1990, navedeno u Sikavica i Novak, 1999:574)

**Nesigurnost** je jedan od razloga pružanja otpora poglavito kada ljudi ne znaju što promjena donosi i što će ona za njih značiti. Nesigurnost je karakteristika koja često prati ljude od samog rođenja, pa sve do kraja života. Nerijetko se osoba pronade u situaciji kada može poduzeti određenu akciju, ali zbog nesigurnosti ishoda odustaje. Nesigurnost se, kao izvor otpora, smanjuje jedino u situacijama kada osoba nema drugog izbora.

**Mogući socijalni gubici** su također jedan od izvora otpora promjenama. Organizacije imaju već određenu radnu klimu i stvorene socijalne odnose među zaposlenicima u organizaciji. Svaka organizacijska promjena dovodi do rizika od narušavanja tih socijalnih odnosa te može uzrokovati socijalne gubitke. Primjerice, ukoliko se neka organizacija značajno poveća, uvede se nova smjena ili nešto slično, može doći do promjene odnosa nadređenosti i podređenosti ili razmještaja zaposlenika u drugačije smjene koji su do tada na posao putovali zajedno i sl. Time se narušava dotadašnja radna klima i socijalni odnosi u organizaciji.

Strah od **ekonomskih gubitaka** predstavlja još jedan izvor otpora na promjene, a odnose se na one promjene koje se javljaju kod zaposlenika koji su ostali bez posla jer se nisu mogli prilagoditi na potrebe i zahtjeve novog radnog mjesta. Primjerice, utjecaj informatizacije, odnosno kompjuterizacije poslovanja, na zaposlenike starije dobi. U pravilu, mlađi i obrazovaniji radnici lakše prihvaćaju takve promjene u organizaciji.

**Smetnje ili neprilike** odnose se na izvore otpora koji se javljaju kao posljedica potrebe za dodatnom edukacijom, kako bi se promjene svladale. Uslijed promjenama u organizaciji često se zahtjeva od zaposlenika učenje novih tehnika i procedura što može predstavljati problem radnicima starije dobi.

Otpor promjeni može se manifestirati kroz **neodobranje ili negodovanje** zaposlenika. Vrlo često zaposlenici negoduju jer se boje gubitka kontrole pa i određene razine moći.

Organizacijske promjene u jednom dijelu organizacije mogu neizravno izazvati promjene u drugom dijelu organizacije, pa tako i zaposlenici u tom dijelu organizacije pružaju otpor zbog **nepredvidivih reperkusija**, odnosno ne mogućnosti predviđanja utjecaja takvih promjena.

Organizacijska promjena može naići na spontano ili organizirano formiranu skupinu ljudi, odnosno **udruženu opoziciju** koja zajedničkim snagama pruža otpor prema menadžmentu u svezi provođenja organizacijskih promjena.

Zaposlenici u organizaciji koji na organizacijsku promjenu gledaju kao **opasnost od gubitka utjecaja** i moći, pružat će izniman otpor, bez obzira što promjene mogu biti od velike koristi.

Sve ove izvore otpora promjenama mogu se prema Daftu (1992. navedeno u Buble 2010.) podijeliti u dvije temeljne skupine:

- 1) Individualni (ljudski) razlozi otpora promjenama
- 2) Organizacijski razlozi otpora promjenama

#### 4.2.1. Individualni (ljudski) razlozi otpora promjenama

Buble (2010:222) navodi kako se zaposlenike, u procesu provođenja promjenama, može svrstati u tri skupine:

- relativno mala skupina zaposlenika koja brzo prihvaća promjene,
- skupina zaposlenika koja pruža otpor, ona je i najbrojnija skupina,
- malobrojna skupina zaposlenika koja vrlo teško prihvaća promjene.

Kada se govori o razlozima zbog koji dolazi do otpora, tada Robbins (1992, navedeno u Buble 2010:222) ističe pet glavnih razloga prikazanih kroz sliku 6.

Slika 6: Razlozi individualnih otpora



Izvor: Izrada autora prema Robbins (1992, navedeno u Buble 2010:222)

U nastavku će biti objašnjeno svih 5 razloga otpora promjenama koje navodi Robbins (1992).

**Navika** je jedan od temeljnih razloga otpora u organizacijskim promjenama. Zaposlenicima je iznimno teško prihvatiti promjenu kada se od njih očekuje da mijenjaju svoje navike. Čak i onda kada promjena ima poželjne posljedice, mijenjanje određene navike je iznimno teško, jer to zahtjeva puno rada, te odustajanje od poznatog načina djelovanja i ponašanja.

**Sigurnost** također, može biti snažan izvor otpora jer će se svaki zaposlenik, koji ima osjećaj da mu je promjenom ugrožena sigurnost, sigurno na samom početku odupirati promjenama.

**Zabrinutost zbog smanjenja zarade** izražena je kod zaposlenika koji smatraju da bi mogla promjena utjecati na izvršavanje već uhodanih zadataka. Kako su već stekli određena znanja i vještine u obavljanju zadataka, a time i imali osiguranu zaradu, promjena bi se mogla negativno odraziti na njihove sposobnosti rada, a samim time i zaradu.

**Strah od nepoznatog** pojavljuje se onda kada zaposlenici nisu dovoljno upoznati s utjecajem promjena i novog načina rada. Tu se posebno izdvaja strah od gubitka radnog mjesta, promjene radnih uvjeta, smanjenje plaće i drugo.

**Selektivna percepcija** je proces u kojemu ljudi iste stvari doživljavaju na drugačiji način. Jednom kada stvore nekakvu percepciju, opire se svemu što tu percepciju nastoji ugroziti ili promijeniti.

#### *4.2.2. Organizacijski razlozi otpora promjenama*

Prema Robbinsu (1992. navedeno u Buble 2010:223) identificirano je šest glavnih otpora na promjene:

- 1) Strukturalna inercija
- 2) Ograničena koncentracija na promjenu
- 3) Inercija grupe
- 4) Prijetnja stručnosti
- 5) Prijetnja uspostavljenim odnosima moći
- 6) Prijetnja uspostavljenim alokacijama moći

**Strukturalna inercija** predstavlja otpor promjeni koji se događa kada promjena utječe na pravila, procedure, strukture koje su definirani kako bi se uveo red i pravila ponašanja u organizaciji.

**Ograničena koncentracija** na promjenu odnosi se na činjenicu da je organizacija složeni dinamički sustav komponiran od niza podsustava. Obzirom da su svi podsustavi međusobno povezani promjena bilo kojeg podsustava može imati nepovoljan efekt na ostale. Zbog toga je nemoguće promijeniti samo jedan podsustav bez utjecaja na druge podsustave.

**Inercija grupe** predstavlja otpor promjeni koji se događa kada u organizaciji postoje određene skupine ljudi koji su razvili vlastite norme radi promicanja željenih ponašanja od kojih se ne želi odustati.

Zaposlenici mogu pružiti otpor promjeni ukoliko smatraju da ona može **zaprijetiti njihovoj stručnosti**. To znači da zaposlenici smatraju kako će promjena negativno utjecati na njihovu vještinu i sposobnost obavljanja određenih poslova koju su razvijali tijekom svog radnog vijeka.

**Prijetnja uspostavljenim odnosima moći** posljedica je bilo koje raspodjele ovlasti u donošenju odluka. Oni koji gube moć će se promjeni protiviti, a oni koji imaju koristi će ju odobravati.

Promjena vrlo često pretpostavlja i alokaciju resursa. Iako je alokacija resursa često usmjerena kako bi se uspostavila nova ravnoteža u organizaciji ona skupina zaposlenika koja gubi svoje resurse promjenu će percipirati kao **prijetnju dosad uspostavljenim alokacijama resursa**.

### 4.3. Smanjivanje otpora i prihvaćanje promjene

Bez obzira što je otpor promjenama česta i normalna pojava u organizaciji, poglavito na samom početku, menadžeri moraju pronaći načine kako te otpore smanjiti.

„Kako bi osigurali uspjeh potrebnih promjena, menadžeri moraju biti u stanju smanjiti učinke otpora koji obično ide ruku pod ruku s predloženom promjenom“ (Certo i Certo, 2008:311).

Razni su načini smanjivanja otpora. Certo i Certo (2008) navode kako se otpor može smanjiti na sljedeće načine:

- 1) Izbjegavanjem iznenađenja – ljudima je potrebno vrijeme za procjenu promjene prije nego je ona uvedena. Jako je važno biti jasan i zaposlenike informirati o samim promjenama. Oni se moraju naviknuti na način uvođenja promjene, te ako im se ne omogući dovoljno vremena, automatski će se pružiti otpor.

- 2) Promicanje istinskog razumijevanja – smanjenjem straha od osobnog gubitka, koji je usko povezan s promjenama, smanjit će se i otpor. Osnovni korak u smanjivanju otpora je istinsko razumijevanje predložene promjene. Stoga je ljudima potrebno dati informacije koje će im pomoći da odgovore na pitanja, poput: hoću li ostati bez posla; hoću li morati duže raditi; hoću li izgubiti ugled i moć u tvrtci i slično.
- 3) Priprema konteksta za promjenu – pozitivan stav vodećeg kadra je vjerojatno najjače oružje u smanjivanju otpora. Njega je potrebno iskazivati na svim razinama u tvrtci. Menadžeri bi promjene trebali primijeniti onda kada se radi o povećanju efikasnosti u organizaciji, a ne radi isprobavanja nečeg novog.
- 4) Uvođenje probne promjene – uvođenje promjena na probni rok bi mogao smanjiti otpor promjenama. Probno uvođenje služi zaposlenicima za suočavanje o promjenama, te ih na taj način upoznaju i otklanjaju strah od mogućih negativnih posljedica.

Hunasker (2001, navedeno u Buble 2010) navodi šest općih strategija za svladavanje otpora:

- **Edukacija i komunikacija** – pomaže u razumijevanju i prilagođavanju na promjenu te smanjivanju zabrinutosti među zaposlenicima.
- **Participacija i angažiranje** – participacija zaposlenih podupire osjećaj kontrole nad promjenom i smanjuje osjećaj nametnutosti prilikom promjene.
- **Olakšanje i potpora** – ohrabrenjem, potporom, podukom i savjetima menadžeri uvelike mogu povećati snalaženje i lakše adaptiranje na promjene.
- **Pregovaranje i sporazumijevanje** – ova strategija se koristi kada je očekuje otpor zaposlenika te im se za pristanak na promjenu nudi nešto zauzvrat (individualne nagrade, redistribucija moći itd.).
- **Manipulacija i kooptiranje** – radi povećanja vjerojatnosti prihvaćanja promjene koristi se manipulacija i upotreba informacija i implicitnih poticaja. Kooptiranje pruža pojedincima koji se opiru mogućnost preuzimanja željene uloge u procesu promjena.
- **EksPLICITNA I IMPLICITNA PRISILA** – kako bi zaposlenici predložene promjene prihvatili, menadžeri ponekad moraju koristiti svoje ovlasti i moći.

Kotter i Schlesinger (1979. navedeno u Buble 2010.) navedene strategije prikazuju kroz sliku 7.



Slika 7: Strategije svladavanja otpora

Strategija	Uobičajena primjena	Prednosti	Nedostaci
<b>Edukacija i komunikacija</b>	Kad postoji nedostatak informacija ili netočne informacije i analiza.	Jednom nagovoreni, ljudi će često pomagati pri implementaciji promjene.	Može tražiti vrlo mnogo vremena ako je uključeno mnogo ljudi.
<b>Participacija i angažiranje</b>	Kad inicijatori namaju sve potrebne informacije za projektiranje promjene, i kad drugi raspolažu znatnom moći za otpor	Ljudi koji participiraju bit će odani implementiranju promjene, i sve relevantne informacije koje imaju bit će uključene u plan za izmjenu.	Može tražiti vrlo mnogo vremena ako participanti projektiraju neodgovarajući promjenu.
<b>Olakšavanje i potpora</b>	Kad se ljudi opiru zbog problema prilagođavanja.	Ni jedan drugi pristup ne funkcionira tako dobro s problemima prilagođavanja.	Može biti skup, zahtijevati mnogo vremena, i opet ne uspjeti.
<b>Pregovaranje i sporazumijevanje</b>	Kad netko ili neka grupa očigledno gubi promjenom, a ima znatnu moć da joj se odupre.	Ponekad je to relativno lak način da se izbjegne snažan otpor.	Može biti preskup u mnogim slučajevima ako pobudi druge da pregovaraju za suglasnost.
<b>Manipulacija i kooptiranje</b>	Kad druge taktike ne bi djelovale ili su preskupe.	Može biti relativno brzo i jeftino rješenje za probleme s otporom.	Može dovesti do budućih problema ako se ljudi osjete izmanipulirani.
<b>Eksplicitna i implicitna prisila</b>	Kad je brzina bitna, a inicijatori promjene posjeduju značajnu moć	Brzo je, i može savladati bilo koju vrstu otpora.	Može biti rizično ako ostavlja ljude bijesne na inicijatore.

Izvor: Kotter i Schlesinger (1979, navedeno u Buble 2010)

Slika prikazuje prednosti i nedostatke svih strategija te situacije kada je najbolja njihova primjena. U tom je kontekstu temeljna zadaća menadžera da odabere najbolju strategiju u svladavanju otporu, a ponekad je moguća i kombinacija nekoliko strategija.

#### 4.4. Promjena i stres

Prilikom svake promjene kod zaposlenika se stvara stres, čak i onda kada postoje ideje i rješenja za lakše prihvatanje promjene.

Prema Schermerhornu (1996, navedeno u Bahtijarević-Šiber i dr. 2008) stres se može definirati kao stanje napetosti koje se očituje pri suočavanju pojedinaca s neobičnim zahtjevima, prisilama ili mogućnostima.

„Stres je i tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao posljedicu utjecaja okolnih čimbenika. Najkraće rečeno stres je, na određen način, mjera trošenja tijela, s obzirom na njegove posljedice za svaki organizam“ (Sikavica 2011:714)

Jako je važno stres zbog promjene shvatiti ozbiljno jer kako navode Bodzinski i sur. (1989, navedeno u Certo i Certo 2008):

- stres može imati pogubne psihološke i fiziološke posljedice za zdravlje
- stres je glavni uzrok izbijanja s posla i veliku fluktuaciju radnika
- zaposlenik pod stresom može ugroziti sigurnost ostalih zaposlenika
- stres može imati značajan trošak za organizaciju, zbog liječenja problema zaposlenika uzrokovanim stresom

Prvi korak u upravljanju stresom u organizaciji je prepoznavanje njegovih simptoma (tablica 2).

Tablica 2: Simptomi stresa

Fizički	Izražava se u ubrzanom radu srca, ubrzanom disanju, povišenom krvnom tlaku, glavobolji, povećanoj mogućnosti srčanih napada i dr.
Psihički	Nezadovoljstvo poslom, napetost, tjeskoba, dosada, oklijevanje, iritabilnost
Ponašajni	Izražava se u obliku promjena u proizvodnosti, izostancima s posla, promjeni radnog mjesta, povećanom pušenju i konzumiranju alkohola, nemiru i drugo.

Izvor: izrada autora prema Robbins i Coutler (2005, navedeno u Sikavica 2011)

Prema Bahtijarević-Šiber i dr. (2008.) postoje tri različite faze u upravljanju stresom:

- 1) Prva faza, odnosno razumijevanje stresa je odnos između razine stresa i učinka rada zaposlenika. Razina stresa može biti niska, optimalna i visoka, a učinak rada optimalan, rad s nedovoljnim opterećenjem te prekomjernim opterećenjem. Prema autorima „niska razina stresa, što rezultira slabim radnim učinkom, posljedica je nedovoljnog opterećenja zaposlenika, za razliku od visoke razine stresa, koja je posljedica prekomjernog opterećenja.“

- 2) U drugoj fazi menadžeri moraju otkriti gdje u organizaciji postoji stres. Nakon određivanja gdje se stres nalazi, potrebno je utvrditi, nalazi li se taj stres na željenoj optimalnoj razini ili je u već spomenutim neželjenim niskim ili visokim razinama. Ukoliko je razina stresa na niskim razinama, onda se razina stresa psihološkim djelovanjem povećava, dok se na visokim razinama stres ublažava.
  
- 3) U trećoj fazi menadžeri pomažu zaposlenicima u prevladavanju i kontroliranju stresa. Menadžeri smanjuju stres tako što djeluju na uzroke stresa, tj. na stresore. U organizaciji stresori mogu biti promjene organizacijske strukture, proizvoda i usluga, tehnologije, ljudi.

## **5. Planiranje i provođenje promjena u poduzeću Ferivi & Co d.o.o.**

U empirijskom dijelu u radu će se na primjeru poduzeća Ferivi & Co d.o.o. otkriti na koji se način uspješno implementiraju i upravljaju promjene, a kako bi se dobile stvarne informacije biti će korištena metoda intervjuiranja direktora organizacije. Nadalje, biti će korištena i metoda anketiranja kroz koju će se istraživati utjecaj promjene na zaposlenike u organizaciji.

### **5.1. Općenito o Ferivi & Co d.o.o.**

Poslovni subjekt Ferivi Co d.o.o. sa sjedištem u Tenji (Osijek) osnovan je 1994. godine. Tijekom godina tvrtka se polako, ali sigurno razvijala baveći se maloprodajom sportske opreme kvalitetnih i svjetski poznatih brandova kao što su Nike, Reebok, Adidas, Converse, Lacoste, Mikasa, Asics i slični.

Ferivi Co d.o.o. poznata je tvrtka diljem Republike Hrvatske s poslovnicama u Osijeku, Zagrebu, Splitu, Rijeci i mnogim drugim hrvatskim gradovima. Dugogodišnjim sustavnim i predanim radom stekli su povjerenje velikog broja kupaca na osnovi svoje kvalitete proizvoda, ali i praćenjem trendova te zahtjeva kupaca.

Tvrtka zapošljava više od 140 stalno zaposlenih djelatnika te 20-ak studenata koji timskim radom i marljivošću ostvaruju uspješne rezultate već duži niz godina. Kao rezultat takovog dugogodišnjeg rada Ferivi Co. d.o.o. 2007. godine dobio je Nike-ovu nagradu JUST DO IT, a 2009. nagradu za Nike kupca godine.

Predan i kvalitetan dugogodišnji rad dao je tvrtki stabilizaciju poslovanja u Republici Hrvatskoj te mogućnost otvaranja tvrtke prema novim tržištima. Sukladno tome, tvrtka je u rujnu 2020. godine svoje poslovanje proširila na Sloveniju, otvorivši poslovnice u Mariboru, Ljubljani i Celju.

2021. godine nastavilo se širenje poslovanja, te su početkom godine preuzeta još četiri Adidas Shopa, dva u Zagrebu, te po jedan u Splitu i Zadru. Tvrtka Ferivi Co d.o.o sada broji 22 prodajna mjesta u Republici Hrvatskoj te 5 internet trgovine.

## 5.2. Intervju s direktorom tvrtke

Radi boljeg razumijevanja navedenih tvrdnji i teorija napravljen je intervju s direktorom te jednim od osnivača tvrtke Ferivi & Co d.o.o., Ferdom Kraljevićem, koji zajedno s svojim timom upravlja tom organizacijom duže od 28 godina. Kroz ovaj intervju će se prikazati proces planiranja i upravljanja promjenama, tj. koliko često i kada se vrše promjene, koje su prepreke u samom planiranju i provođenju promjena, te kako on, kao vlasnik i direktor, ali i njegovi zaposlenici gledaju na promjene.

Budući da je organizacija osnovana 1994. te posluje duže od 28 godina, može se zaključiti da je organizacija na promjene odgovarala iznimno uspješno i to u dinamičnom okruženju, kada je neke od promjena teško za predvidjeti.

Ferdo Kraljević navodi da je razlog uspješnog upravljanja upravo sposobnost prilagođavanja na same zahtjeve tržišta, koja im je osigurala opstanak i čvrstu poziciju na današnjem tržištu. Nadodaje da su se u periodu od osnivanja organizacije do sada susreli s brojnim promjenama unutar same organizacije te da su se prilagođavali različitim vanjskim utjecajima. Neke od promjena odnosile su se na otvaranje novih poslovnica, zatvaranje postojećih, brojna preseljenja poslovnica koja su posljedica poslovnih odluka o profitabilnosti, uvođenje na tržište nove robne brandove. Nije nedostajala ni suradnja s velikim brandovima poput Nike-a i Adidasa gdje su uvjeti poslovanja nerijetko definirani relativno kratkim rokovima što nije ostavljalo previše mjesta za prilagodbu.

Kroz intervju se potvrđuje i tvrdnja da je planiranu promjenu jednostavnije provesti od neplanirane. „*Za svaku planiranu promjenu imamo razvijen poslovni plan te se nastojimo istoga pridržavati unutar mjesec do dva od zadanog roka. Ipak, puno su izazovnije neplanirane promjene kojima se prilagođavamo ovisno o situaciji*“

Planirane promjene, poput preuređenja poslovnica u organizaciji, također ponekad nisu jednostavne, iako ih organizacija provodi često. „*Iako je preuređivanje poslovnica jedan od standarda kojih se pridržavamo te svakih par godina nastojimo osvježiti izgled same poslovnice, organiziranje građevinskih radova te ishodovanje projekata i organizacija punjenja radnji je posao koji iziskuje vrijeme i strpljenje*“

Organizacija je proteklih godina preuzela nekoliko poslovnih subjekta, među kojima su Footballmania, Running Gate te Adidas trgovine u Hrvatskoj. Ferdo Kraljević navodi kako su

im zapravo te promjene bile jedne od izazovnijih. Prvo takvo preuzimanje napravljeno je 2018. godine te je pripremanje na isto trajalo mjesecima, zbog spajanja skladišta, velikih inventura, ali i organizacije radnika radi prilagođavanja na nove uvjeta poslovanja. Drugo preuzimanje je bilo iznimno lakše te jednostavnije zbog iskustva i zaobilaženja nekih od propusta koji su se prije dogodili. Treće i četvrto preuzimanje odnosi se na Adidas trgovine u Hrvatskoj koje se dogodilo u razmaku od samo par mjeseci u 2021. godini, što nije ostavljalo previše prostora za prilagodbu. Toj promjeni dodatno je otežao i jedinstveni program koji se koristi u svim Adidas trgovinama te su se i ostale poslovnice morale pripremiti na njega.

Osim preuzimanja spomenutih poslovnih subjekata, tvrtka je dodatno proširila i svoje poslovanje na slovensko tržište, s čime je postala i međunarodna organizacija. Proširenje se odvijalo u istom periodu kada je napravljeno spomenuto drugo preuzimanje, što je predstavljalo izazov za organizaciju. *„Ipak izazov je bio što smo drugo preuzimanje izvršili 01.10.2020 godine kada smo se i proširili na susjednu Sloveniju. Osim jezične barijere svakako nam je bio izazov i usklađivanje sa slovenskim zakonodavstvom te organiziranje vanjskih suradnika i kvalitetnog kadra u skladu s našim zahtjevima“* .

Zbog pandemije uzrokovane korona virusom zadnje dvije godine bile su specifične kako za cijeli svijet, tako i Hrvatsku. No, posebno izazovna je bila prva godina pojave tog virusa, kada je uslijedio „lockdown“ te je jedan određen period zakonom bio onemogućen rad fizičkim poslovnicama. Iako je iznimno teška i nepredvidiva situacija pogodila sve organizacije, tvrtka Ferivi & Co d.o.o. je, može se reći, uspješno prošla kroz to razdoblje. *„Vrijeme Covida je definitivno jedno razdoblje koje nam je uz ranije navedene izazove zadalo nove. Danas kada se osvrnemo na to razdoblje možemo zaključiti da nam je u toj izazovnoj godini opstanak osigurala činjenica da smo bili financijski zdrava firma koja je imala razvijen web shop sustav prodaje u koji smo ulagali godinama ranije. Zapravo nam je ulaganje u nove sustave uvijek pružalo korak prednosti pred konkurencijom te smo se našim fleksibilnim načinom poslovanja uvijek mogli prilagoditi izazovu koji je stavljen pred nas. Nažalost tijekom Covida su brojni poslodavci zatvarali ili otpuštali radnike ali mi smo se reorganizirali, prilagodili svaki tjedan novim uvjetima koji su propisivani od strane stožera te smo uspjeli zajedničkim djelovanjem izvući situaciju bez težih posljedica. Čak i u poslovnicama u Sloveniji koji su bili mjesecima zatvoreni nismo otpustili niti jednog radnika i išli smo s nadom da će se otvaranjem poslovnica poslovni gubitak nadoknaditi.“*

Kroz svoje dugogodišnje poslovanje, bilo je i za očekivati da se organizacija naišla i u onim manje poželjnim promjenama, a to je zatvaranje poslovnica koje su bile neprofitabilne. Ferdo Kraljević navodi da su to također odluke koje nažalost moraju donositi te da je to jedna od težih odluka jer se radi o zaposlenicima koji su zajedno s organizacijom odrasli te su godinama u sustavu organizacije i uz financijsku sigurnost završili svoje studije, zasnovali obitelj i dr. vjerujući u budućnost posla koji obavljaju. Nadodaje da svakoj poslovnici upravo zbog odnosa za zaposlenicima dozvoljavaju određeno vrijeme neprofitabilnosti te da se na taj korak odlučuju onda kada se apsolutno više ništa ne može napraviti i kako ne bi došlo do ugrožavanja vlastite organizacije.

Kraj 2021. godine za organizaciju je označavao još jednu veliku promjena. Naime, ugovor s jednom od najprofitabilnijih poslovnica „Nike“ je istekao te kako se Nike odlučio povući s hrvatskog tržišta značilo je da organizacija mora doći do novog rješenja. To rješenje pronašli su u otvaranju nove suvremene Adidas trgovine, a ta je promjena imala utjecaj i na promjenu asortimana, ali i na promjenu ljudskih resursa među osječkim poslovnicama.

*„Zatvaranje Nike shopa nam je svima bio izazov na koji smo se morali prilagoditi. Zapravo već s nagovještajima u promjeni poslovanja, počeli smo naslućivati o promjenama koje nas očekuju, ali s obzirom na dotadašnju dobru poslovnu suradnju vjerovali smo da ćemo pronaći rješenje. Nažalost poslovna politika tako velikog sportskog diva je išla samo u jednom smjeru te smo poslovno uspjeli ispregovarati samo dodatne mjesece zajedničkog poslovanja. Ipak, svi smo morali ostati bistre glave i pronaći novog partnera kako bi osigurali ostanak na tržištu. Kroz brojne pregovore i na osnovi dotadašnje uspješne poslovne suradnje Adidas nas je izabrao kao franšiznog partnera za područje Hrvatske i Slovenije. Iako smo zajedno s radnicima svi bili pogođeni s odlukama Nike-a, vjerujemo da su svi svjesni da je u ovakvim situacijama važno zaštititi posao i radnike i prilagoditi se novim uvjetima na tržištu.“*

Da su organizacijske promjene stresne i da je sasvim normalan određen strah od njih, potvrđuje i Ferdo „Promjene u poslu su stresne za sve i prirodno je da ljudi osjećaju strah od promjene, no važno je naglasiti da promjena često znači promjenai na bolje, a ne na lošije. Svako vrijeme donosi svoje uvjete i prilagođavanje, promjene se kod nas događaju na mjesečnim razinama tako da je to sada već poprilično uobičajen dio poslovanja. Postoji već i interna šala kada kažemo da je vrijeme za reorganizaciju (jer se često događa).“

U organizacijskim promjenama iznimno bitan utjecaj ima tehnološki napredak i praćenje novih trendova. Ferdo navodi da oni kao tvrtka uvijek nastoje biti ukorak s trendovima, pa su tako

već uvedeni novi načini plaćanja kriptovalutama na web shopovima Running Gatea, Footballmanie i Ferivija.

### 5.3. Istraživanje percepcije zaposlenika o promjenama u tvrtci

Kako bi se dobio uvid u percepciju zaposlenika o uvođenju i implementiranju promjena u tvrtci Ferivi & Co d.o.o provedeno je anketno istraživanje u kojem je sudjelovalo 43 zaposlenika.

#### 5.3.1. Demografske karakteristike ispitanika

Od ukupnog broja ispitanika najviše je ispitanika u dobi od 25-31 godinu starosti (32,6%) dok je najmanje bilo onih u dobi od 46-52 godine starosti (9,3%). (Tablica 3)

Tablica 3: Starosna struktura zaposlenika:

DOB	BROJ ZAPOSLENIKA	POSTOTAK
18-24	10	23,3%
25-31	14	32,6%
32-38	10	23,3%
39-45	5	11,6%
46-52	4	9,3%
52+	0	0

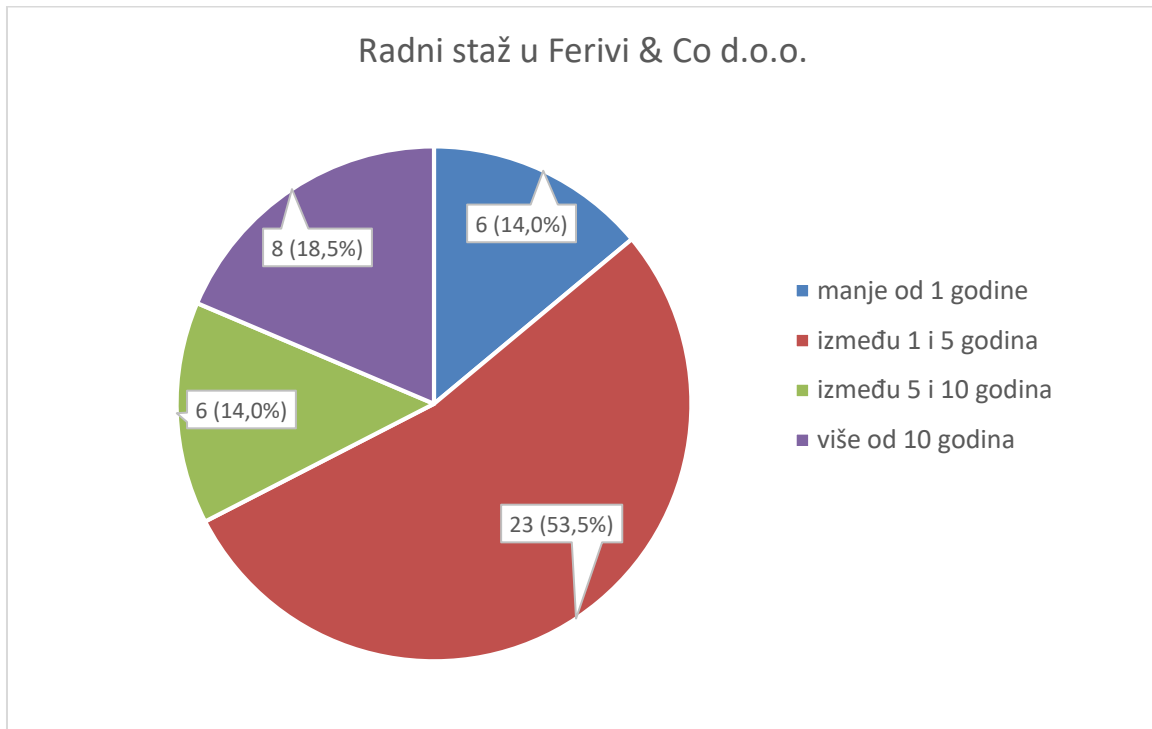
Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Kao što je vidljivo iz Tablice 3 niti jedan ispitanik zaposlenik nije stariji od 52 godine.

Sljedeći grafikon (Grafikon 1) odnosi se na provedeni radni staž zaposlenika u organizaciji „Ferivi & Co d.o.o.“.



Grafikon 1: Radni staž zaposlenika



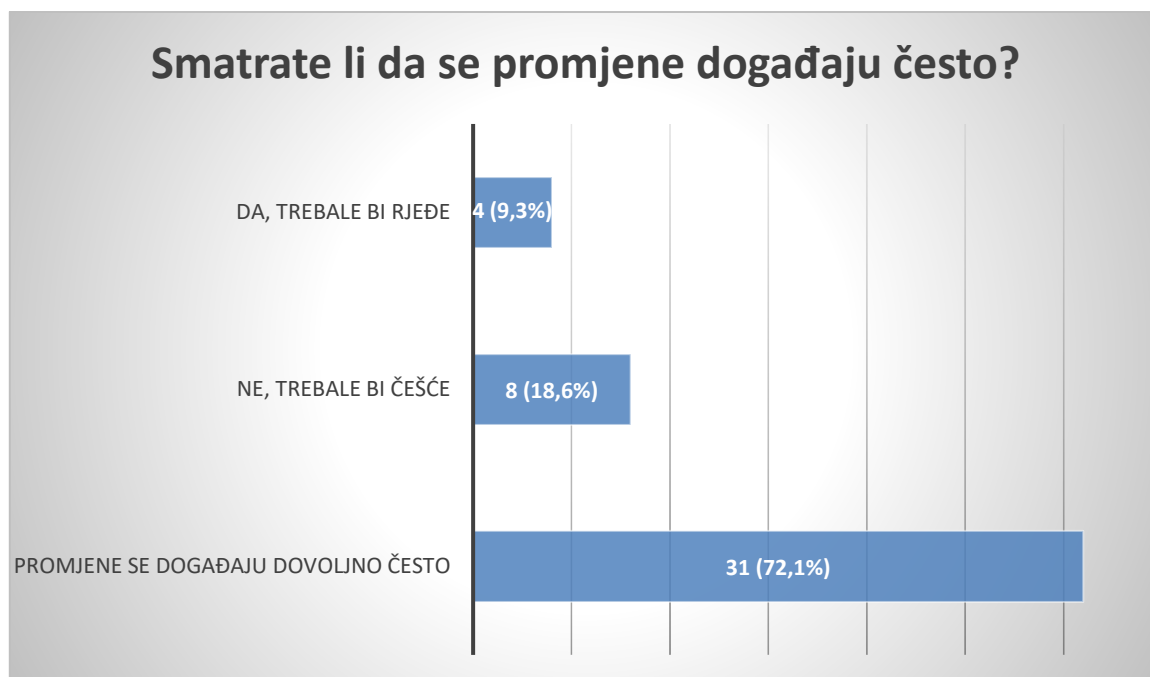
Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Grafikon prikazuje kako najviše zaposlenika ima radni staž u trajanju od jedne do pet godina, tu skupinu čini 23 ispitanika (53,5%). Kako se radi većinom o zaposlenicima mlađe starosne dobi, sasvim je razumljivo da tek nekolicina njih ima dulji radni staž od 5, odnosno 10 godina.

### 5.3.2. Provedba promjene unutar organizacije

Ispitanici su se u iznimno velikom broju složili da se u organizaciji promjene događaju upravo u onoj mjeri u kojoj bi se i trebale događati. Nekolicina njih smatra kako bi se trebalo uvesti više promjena, a samo mali broj zaposlenika smatra da se promjene događaju prečesto te da bi ih bilo potrebno smanjiti. (Grafikon 2)

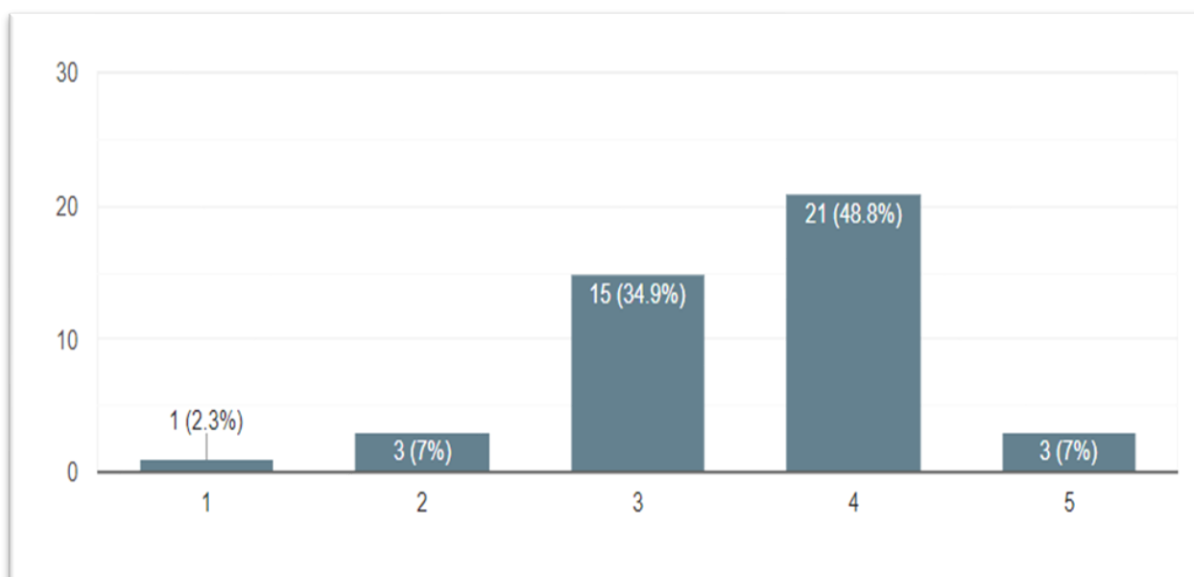
Grafikon 2: Učestalost promjene u organizaciji



Izvor: izrada autora

Zadovoljstvo ispitanika nad provedbom promjene prikazano je Likertovom skalom gdje ocjena 1 znači iznimno nezadovoljstvo promjenom, ocjena 2 nezadovoljstvo promjenom, ocjena 3 niti zadovoljstvo niti nezadovoljstvo, ocjena 4 zadovoljstvo promjenom i ocjena 5 iznimno zadovoljstvo promjenom.

Grafikon 3: Koliko ste zadovoljni promjenama?

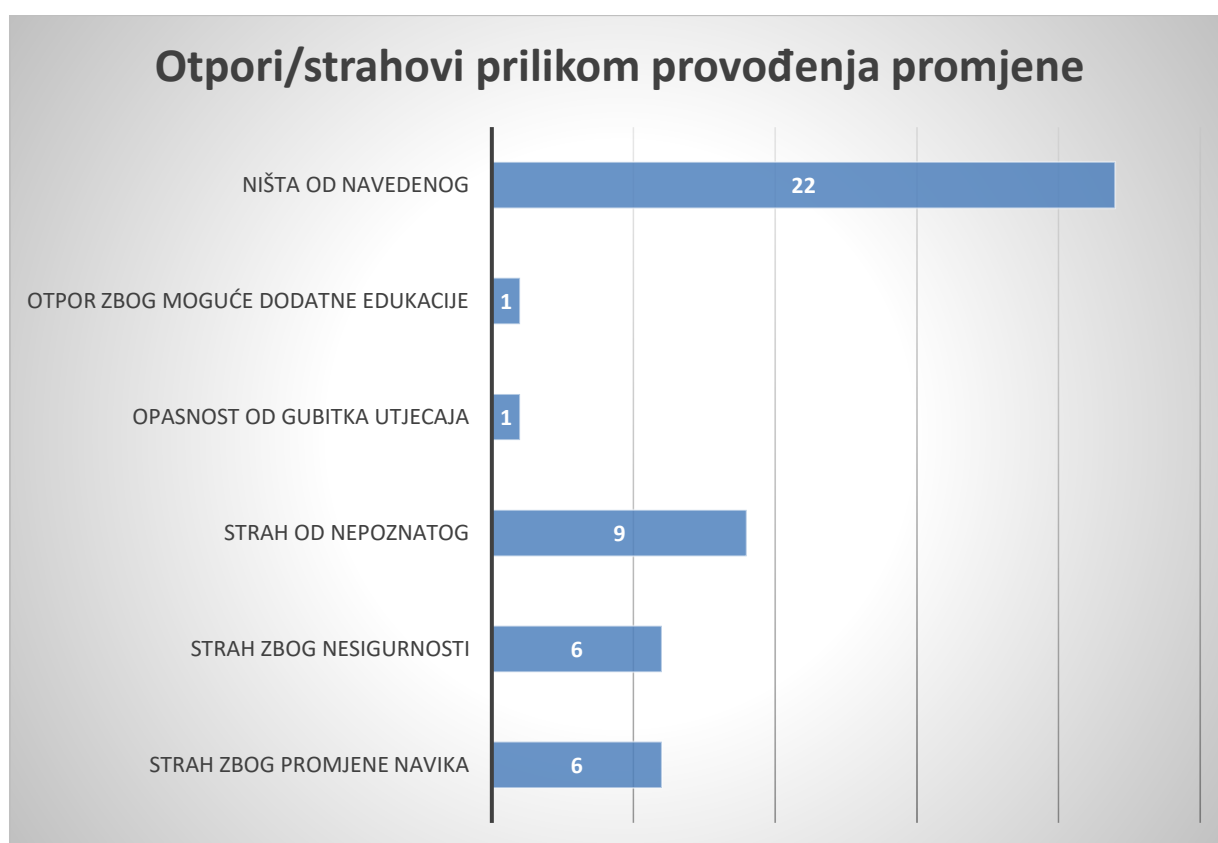


Izvor: izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Grafikon 3 prikazuje da je većina zaposlenika (48,8%) vrlo zadovoljna provedbom promjena u organizaciji. 15 ispitanika, odnosno 34,9% je dalo ocjenu tri u zadovoljstvu promjena, što ju čini drugom najbrojnijom ocjenom, a ocjenu dva je je dalo 3 ispitanika. Samo je jedna osoba iznimno nezadovoljna promjenama, dok ih je tri iznimno zadovoljno. Međutim, kako je prosječna ocjena 3.5 od mogućih 5, može se reći da postoji prostor za unaprjeđenje provedbe promjena.

Sljedeće pitanje odnosilo se na otpore i strahove prilikom provođenja promjene. Za ponuđene odgovore je napravljena kombinacija individualnih otpora prema Robbinsu te otpore koje navodi Gordon. Iako su otpori prema promjeni sasvim normalna pojava, većina ispitanika (47,80 %) se ne boji promjena i ništa od navedenog im ne predstavlja otpor promjenama. (Grafikon 4).

Grafikon 4: Otpori i strahovi zbog uvođenja promjena



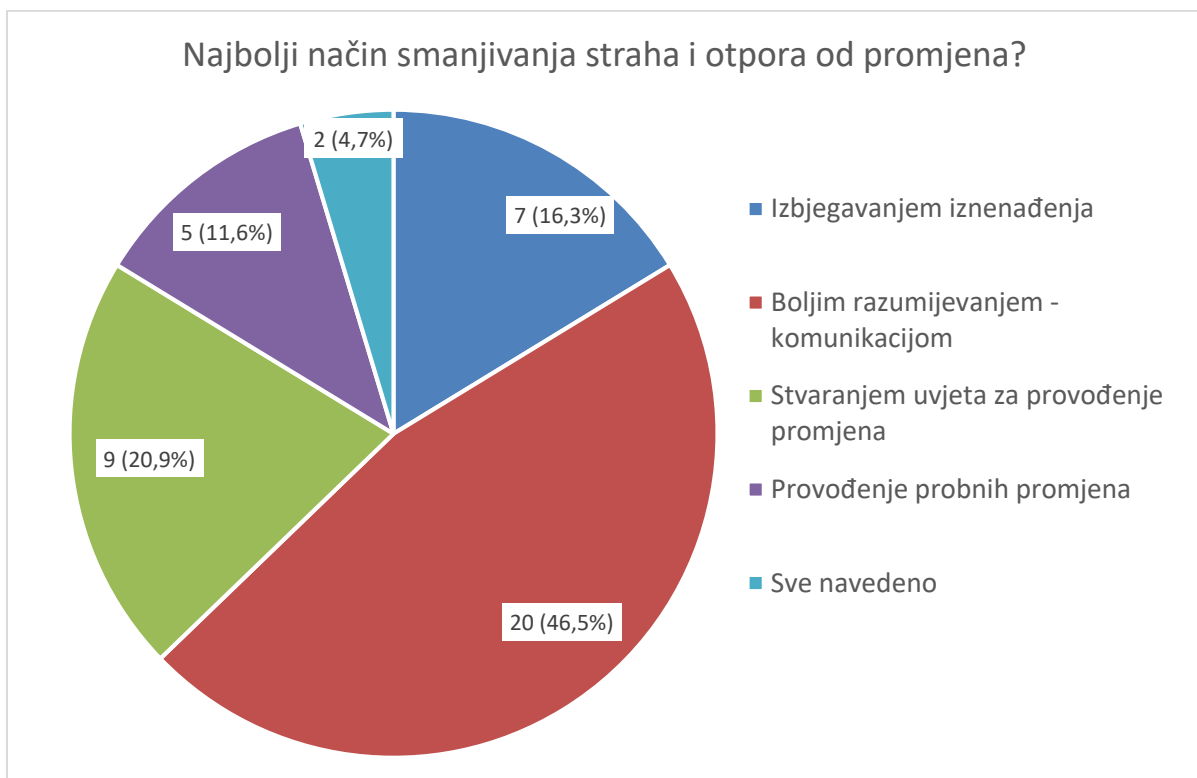
Izvor: izrada autora prema provedenom upitniku

Kroz grafikon 4, može se utvrditi kako su otpori navedeni prema Robbinsu (1992. navedeno u Buble 2010:223) (strah od nepoznatog, strah zbog nesigurnosti i strah zbog promjene navika),

odnosno individualni otpori učestaliji od otpora navedenih prema Gordonu (otpor od gubitka utjecaja, otpor zbog moguće dodatne edukacije). Tako je otpore prema Gordonu (1990, navedeno u Sikavica i Novak, 1999:574) odabralo tek dvoje zaposlenika, po jedna osoba za svaki od otpora, dok je one prema Robbinsu odabralo njih 21, a strah od nepoznatog je najučestaliji među njima. Zanimljivo je da najveći broj zaposlenika, njih 22, smatra kako se niti jedan otpor prilikom provedbe promjene ne odnosi na njih.

Grafikon 5, će prikazuje koji su, po ispitanicima najbolji načini u smanjivanju straha i otpora od promjena. Ponuđeni su načini koje navode Certo i Certo (2008), te načini koji navodi Hunasker (2001).

Grafikon 5: Načini smanjivanja straha i otpora od promjena



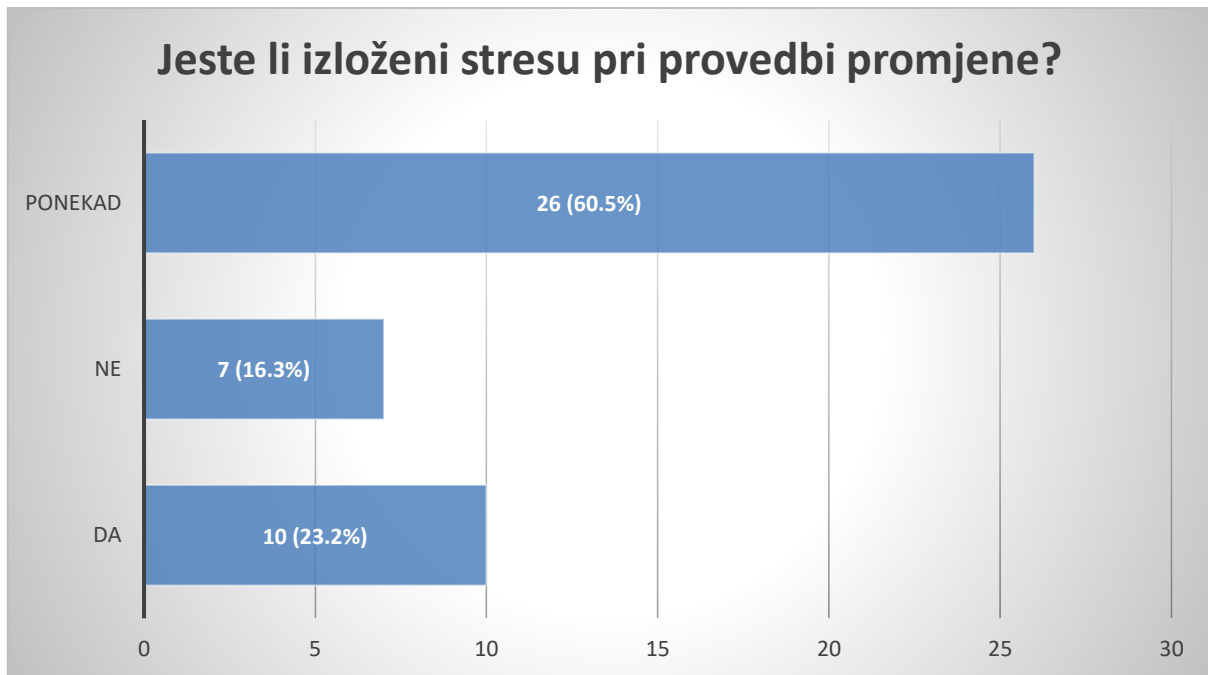
Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Kroz grafikon 5 je prikazano kako zaposlenici smatraju da se strah i otpor prema promjenama mogu smanjiti dobrom komunikacijom. To znači da zaposlenici smatraju kako se svaka promjena mora dobro iskomunicirati jer će zaposlenici na taj način bolje razumjeti razloge za promjene te ju na kraju i lakše prihvatiti. To mišljenje dijeli 20 zaposlenika (46%). Uz to, kao što je vidljivo iz grafikona, zaposlenici smatraju kako je važno stvoriti uvjete za promjenu,

otkloniti faktor iznenađenja, a jedan dio zaposlenika smatra kako bi se trebale provoditi probne promjene.

Svaka organizacijska promjena, sa sobom donosi i stres među pojedincima. Stres je iznimno važno otkriti što ranije jer on može imati značajne posljedice za zdravlje. Također, stres je jedan od glavnih uzroka izbijanja zaposlenika s posla te može biti značajan trošak po organizaciju.

Grafikon 6: Izloženost stresa pri provođenju promjena

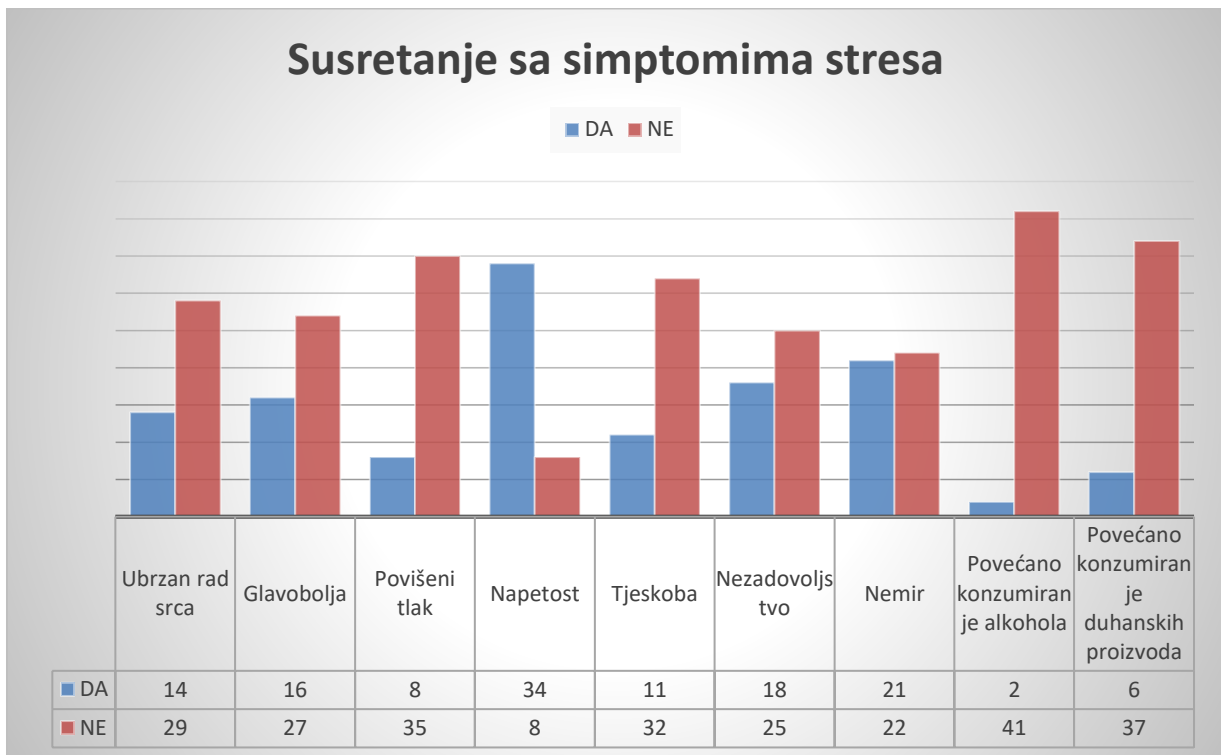


Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Grafikon 6, potvrđuje da svaka promjena sa sobom donosi i stres. Najveći broj zaposlenika, njih 26, je ponekad pogođeno stresom, što ovisi o samoj razini i težini prilagodbe promjeni. Kao što je vidljivo samo 7 zaposlenika ne osjeća stres prilikom promjena. No, ono što je važno, kao što je vidljivo iz intervjua, vlasnik tvrtke razumije da se zaposlenici prilikom provođenja promjena suočavaju s određenom razinom stresa, a mala fluktuacija zaposlenika govori u prilog tome da nadređeni vode računa o tome kako pristupiti zaposlenicima kada je potrebno promjenu uvesti.

Najbolji način za smanjiti stres u organizaciji je prepoznati njegove simptome. Oni mogu pripadati u grupu fizičkih, psihičkih te ponašajnih simptoma. Simptomi s kojim su se susreli zaposlenici prikazani su u grafikonu 7.

Grafikon 7: Simptomi stresa među zaposlenicima

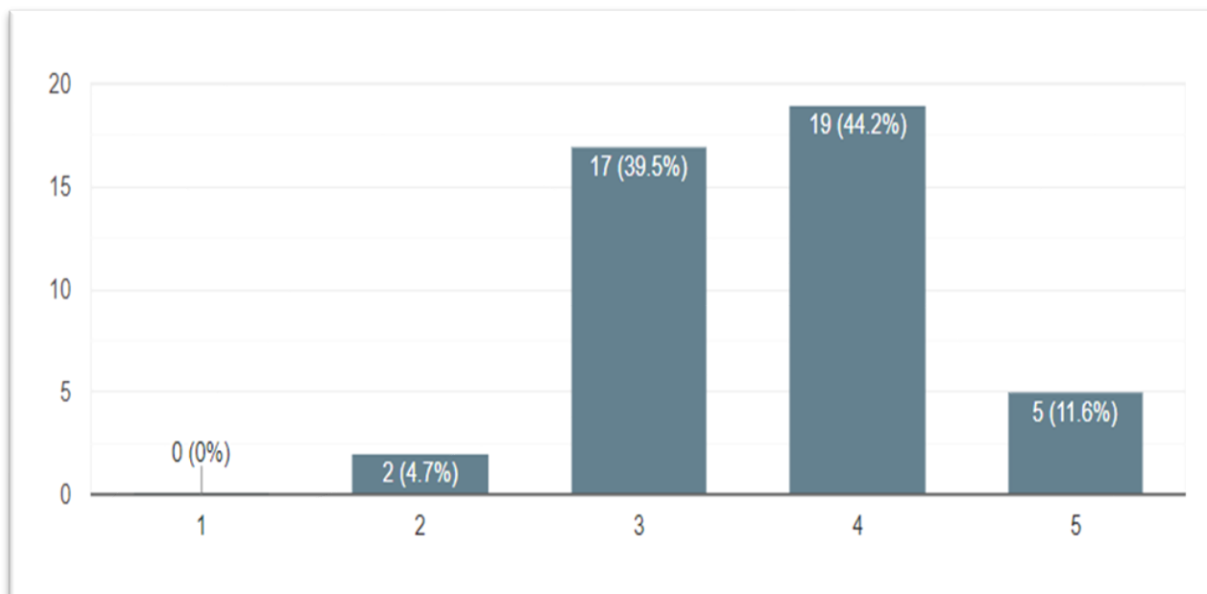


Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Grafikon 7, prikazuje kako su među zaposlenicima psihički simptomi stresa (napetost, tjeskoba, nezadovoljstvo) najučestaliji, potom slijede fizički simptomi stresa (ubrzan rad srca, glavobolja, povišeni tlak), a najrjeđi su oni koji spadaju u grupu ponašajnih simptoma (nemir, povećano konzumiranje alkohola i duhanskih proizvoda). Ukoliko se neki simptomi izdvoji pojedinačno, tada je napetost najzastupljeniji s kojim se susrelo čak 34 zaposlenika, a tek 8 nije. S druge strane, povećano konzumiranje alkohola je najmanje zastupljeni simptom te se odnosi na tek dvoje zaposlenika.

Grafikon 8 prikazuje kakav utjecaj provođenja promjene u organizaciji ima po zaposlenike. Utjecaj provođenja promjenom mjerio se Likertovom skalom od 1 do 5 gdje 1 označava iznimno negativan utjecaj, ocjena 2 negativan utjecaj, ocjena 3 niti negativan niti pozitivan utjecaj, ocjena 4 pozitivan utjecaj i ocjena 5 iznimno pozitivan utjecaj.

Grafikon 8: Utjecaj provedbe promjena u organizaciji



Izvor: Izrada autora prema provedenom upitniku

Grafikon 8, prikazuje kako većina zaposlenika smatra da promjena ima pozitivan utjecaj na njih i njihovo djelovanje. Ovo se slaže s izjavom direktora da promjene u većini slučajeva mijenjaju tvrtku na bolje, a ne na lošije.

#### 5.4. Rasprava

Kroz provedeno empirijsko istraživanje može se zaključiti kako uspješne organizacije, među kojima se nalazi i Ferivi & Co d.o.o. moraju imati sposobnost prilagođavanja na kompleksne zahtjeve tržišta. U tvrtci Ferivi & Co d.o.o. je upravo ta sposobnost prilagođavanja olakšala provedbu promjena u organizaciji te se time održala konkurentnost na tržištu. Također, u održavanju konkurentnosti, iznimno je važna i konstantna provedba planiranih promjena te sticanje iskustva, zbog kojeg se kasnije lakše odgovaralo na one izazovnije, neplanirane promjene.

Kroz intervju se moglo saznati da tvrtka često provodi promjene te pravovremeno odgovara na izazove tržišta. Iako ih tvrtka često provodi, iznimno veliki broj zaposlenika ipak smatra da se promjene ne događaju toliko često. Razlog tome je što u tvrtci u većem broju rade mlade osobe, koje su spremnije na promjene te ih bolje prihvaćaju. Uspješno provođenje promjena itekako

olakšava i činjenica da su te mlade osobe već skupile određeni radni staž te se susrele s brojnim promjenama. Iako je pružanje otpora učestala reakcija na provedbu promjene, prema napravljenom istraživanju veliki broj zaposlenika gotovo da ga i ne pruža, odnosno nema nikakav strah prema promjenama što je dodatan razlog uspješnom provođenju promjena.. Također, zadovoljstvo u provođenju promjena je relativno visoko. No, u organizaciji i dalje postoji prostor za njenim boljim provođenjem, što se može učiniti boljim komuniciranjem promjena, izbjegavanjem iznenađenja, provedbom probnih promjena i dr. Kao što je već i prije rečeno da svaka promjena sa sobom donosi stres, pa su se tako i u organizaciji zaposlenici susreli sa stresom. Međutim, razina stresa u organizaciji prilikom provedbe promjena je relativno mala. Prepoznavanje simptoma stresa i njegovim upravljanjem može dodatno smanjiti razinu stresa među zaposlenicima. Da se promjena provodi radi boljitka organizacije, slažu se i zaposlenici koji smatraju da promjena ima pozitivan utjecaj na njih.



## 6. Zaključak

Organizacijskim promjenama mijenja se početno stanje u novo, poboljšano stanje, a faza te tranzicije može biti kritično razdoblje po organizaciju. Kako bi se taj proces mijenjanja uspješno proveo, organizacije moraju promjene pažljivo planirati i upravljati njima. Iako promjene često nije jednostavno provesti, organizacije gledaju na njih kao priliku za poboljšanjem postojećeg stanja, pod tim se podrazumijeva osiguranje opstanka, rasta i razvoja organizacije. Ujedno je to i temeljni cilj provođenja promjena. Stoga su promjene i postale neizostavan dio poslovanja organizacija zbog kojih su mnoge od njih dugoročno opstale na tržištu i stvorile svoju konkurentsku prednost.

Organizacijske promjene mogu biti pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika. Unutarnjim čimbenicima organizacija uglavnom može upravljati, dok na vanjske čimbenike i nema uvijek značajnog utjecaja. Također, unutarnje čimbenike je ponekad teško raspoznati, jer mogu biti pod utjecajem vanjskih čimbenika.

Kako bi se upravljanje promjenama uspješno izvršilo potrebno je utvrditi jasnu viziju i misiju organizacije, fleksibilnu organizacijsku strukturu, plan kako bi organizacija trebala izgledati nakon promjene i dr. Sam proces upravljanja promjenom promatra se kroz dva temeljna pristupa, a to su planirani pristup te pristup kontinuiranog poboljšanja. Planirani pristup koristi se onda kada je okolina u kojoj se organizacija nalazi stabilna, a pristup kontinuiranog poboljšanja u situacijama nestabilne i turbulentne okoline.

Za provođenje promjena u organizaciji zaslužan je vrhovni menadžment. Prvi korak u uspješnom provođenju promjena je uočavanje potrebe za promjenom te implementiranje promjene u „pravom trenutku“. Upravo u tome se mogu i razlikovati uspješni i neuspješni menadžeri.

Menadžeri bi također trebali imati i na umu da provođenje promjene nailazi na uobičajen otpor među zaposlenicima, koji su ključni za njenu provedbu. Stoga, moraju pronaći način na koji taj otpor mogu smanjiti. Postoje razni izvori otpore, kao npr. nesigurnost, socijalni i ekonomski gubitci, neprilike, tj. smetnje i dr. Razlozi zbog kojih dolazi do otpora mogu biti na individualnoj (ljudskoj) i organizacijskoj razini. Kao jedan od temeljnih razloga otpora na individualnoj razini je zasigurno navika, jer čak i onda kada je promjena poželjna, mijenjanje određene navike iziskuje puno vremena i rada. No, otpor ne mora uvijek biti štetan, ponekad

zaposlenici raspravom i diskusijom mogu potaknuti nova idejna rješenja. Iako je otpor česta i normalna pojava, menadžeri moraju pronaći na koji način će ga smanjiti. Izbjegavanjem iznenađenja, uvođenjem probne promjene, edukacijom i komunikacijom i potporom se najbolje smanjuje otpor te olakšava provedba promjene kako i za menadžere tako i za zaposlenike.

Provođenje promjena uz navedeni otpor sa sobom donosi i stres među zaposlenicima, kojeg je od iznimne važnosti shvatiti ozbiljno jer može imati katastrofalne posljedice za zdravlje. Također, može imati i značajan trošak za organizaciju. Prepoznavanjem stresa olakšava se njegovo upravljanje.

Prema svemu navedenom, može se zaključiti da su organizacijske promjene sve one promjene koje se događaju u organizaciji, nevažno bile one planirane ili neplanirane, odnosno mogu li se kontrolirati ili ne mogu. Uspješno provođenje organizacijskih promjena ovisit će ponajviše o menadžeru, koji mora odgovoriti na zahtjeve tržišta te prenijeti proces provedbe promjene među zaposlenike. Ukoliko zaposlenici vjeruju svom nadređenom i sam proces prilagodbe promjeni proći će jednostavnije jer će zaposlenici prihvatiti da se provedbom promjene teži boljitku organizacije, odnosno stvaranju njene konkurentnosti na tržištu.

## LITERATURA:

1. Anderson, D. L. (2017), *Organization Development, The Process of Leading Organizational Change* (4th ed.). SAGE Publications, Inc
2. Aleksić, A. (2009.): *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
3. Aleksić, A. (2014.): *Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke – Litwin model organizacijskih promjena*, *Oeconomica Jadertina*, 4
4. Alfirević, N. (2000.): *Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama*, *Ekonomski pregled*. 51 (11-12)
5. Armenakis, A. A. i Bedeian, A. G., (1999): *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*, *Journal of Management*, 25
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb. Školska knjiga.
7. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014) *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*. *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), 77-95.
8. Beckhard R., Harris R.T. (1987.) *Organizational Transitions*, 2nd ed., Reading, MA, Addison-Wesley, 1.
9. Bodzinski J.D., Scherer R.F., Gover K.A. (1989), *Workplace Stress*, *Personnel Administrator* 34
10. Bouchikhi, H., Kimberly, J. R. (2003) *Escaping the Identity Trap* - MIT Sloan Management Review
11. Blocker, C.P., i Judge, W.Q. (2008). *Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity: Flying the Plane While Rewiring It*.
12. Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine*. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o..
13. Buble, M. (2006). *Metodika projektiranja organizacije* Zagreb: Sinergija nakladništvo
14. Burke, W. W., (2002), *Organization change, Theory and Practice*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
15. Burnes, B., (2000), *Managing Change - A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 3rd ed., Harlow: Prentice Hall

16. Celik, A. i Ozsoy, N. (2016): *Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going?*. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences
17. Certo, S. C., Certo T. S. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate
18. Chen, D.N., Liang, T.P., (2011.) Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(1), pp.75-84.
19. Daft, R.L. (1992.), *Organization Theory and Design*, 4th edition, West Publishing Company, Saint Paul
20. Dobrovič, J. i Loumova, V. (2017): *Examination of Factors Affecting the Implementation of Organizational Changes*". *Journal of Competitiveness*, 9(4)
21. Galetić, L. (ur.) (2016) *Organizacija*. Zagreb, Sinergija.
22. Gordon, J.R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. (1990.): *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston
23. Jančićević N. (2006.), *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
24. Jones G.R. (2012), *Organizational Theory, Design and Change*, Prentice Hall, Texas A&M University
25. Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C.C., Glick, W. H., (1993), *Understanding and Predicting Organizational Change*, in: Huber, G. P. i Glick, W. H., (eds.), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press, pp. 215-254.
26. Hunasker L.P. (2001), *Training in management skills*, Prentice Hall, New Jersey
27. Knowles, H. P. i Saxberg, B. O. (1988), "Organizational Leadership of Planned and Unplanned Change". *Futures*, 20(3), 252–265
28. Klindžić M. (2011), *Upravljanje organizacijskim promjenama u postintegracijskom razdoblju*, specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb
29. Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press
30. Kotter, J. P., Schlesinger, L.A. (1979): *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review
31. Kovač, J., (2000), *Dimensions of Organizational Change*, *Management*, 5(1), pp. 73-81.
32. Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B i suradnici (1992.) *Organization Architecture- Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco

33. Nadler, D. A., i Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(1), 45–60
34. Palmer I., Akin G., Dunford R. (2009) *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, McGraw-Hill
35. Robbins, P. S. (1992) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Treće izdanje, Mate, Zagreb
36. Robbins, P. S., Coutler, M. (2005.), *Managment*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education
37. Schemerhorn, J. R. Jr. (1996.) *Managment and Organizational Behavior*, New York, John Wiley i Sons
38. Shlosberg, M., (2010): *A Self-Reinventing Organization: Sustaining Long Term Growth*
39. Smith, R., King, D., Sidhu, R. i Skesley, D. (ur.) (2014), *The Effective Change Manager's Handbook*. Kogan Page Limited
40. Senior, B. I Flemimng, J. (2006), *Organizational Change* (3rd ed.). Pearson Education Limited
41. Sikavica, P. (2011.): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
42. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
43. Sikavica, P. (2004): *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb. Masmedia
44. Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5(1), 98–118.
45. Westover, J. H., (2010): *Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations*. *International Journal of Management and Innovation*, 2

## **Popis slika:**

Slika 1: prikaz procesa mijenjanja organizacijske promjene .....	3
Slika 2: Kategorizacija uzroka i ograničavanja organizacijskih promjena .....	7
Slika 3: Prikaz Lewinovog modela .....	13
Slika 4: Elementi modela Burke-Litwin.....	16
Slika 5: Izvori otpora promjenama.....	18

Slika 6: Razlozi individualnih otpora.....	20
Slika 7: Strategije svladavanja otpora .....	24

### **Popis tablica:**

Tablica 1: Vrste organizacijskih promjena.....	9
Tablica 2: Simptomi stresa.....	25
Tablica 3: Starosna struktura zaposlenika:.....	31

### **Popis grafikona:**

Grafikon 1: Radni staž zaposlenika.....	32
Grafikon 2: Učestalost promjene u organizaciji.....	33
Grafikon 3: Koliko ste zadovoljni promjenama? .....	33
Grafikon 4: Otpori i strahovi zbog uvođenja promjena .....	34
Grafikon 5: Načini smanjivanja straha i otpora od promjena .....	35
Grafikon 6: Izloženost stresa pri provođenju promjena .....	36
Grafikon 7: Simptomi stresa među zaposlenicima.....	37
Grafikon 8: Utjecaj provedbe promjena u organizaciji .....	38