

# Uloga lidera u procesu upravljanja promjenama u organizaciji

---

Miličević, Ana

Master's thesis / Diplomski 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:145:300242>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Ana Miličević

**ULOGA LIDERA U PROCESU UPRAVLJANJA  
PROMJENAMA U ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Ana Miličević

**ULOGA LIDERA U PROCESU UPRAVLJANJA  
PROMJENAMA U ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetničke vještine**

JMBAG: 0010211635

e-mail: amilicevic1@efos.hr

Mentor: Prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study *Entrepreneurial Management and Entrepreneurship*

Ana Miličević


**THE ROLE OF A LEADER IN THE CHANGE  
MANAGEMENT PROCESS**

Graduate paper

Osijek, 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 diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Ana Miličević

**JMBAG:** 0010211635

**OIB:** 38324201638

**e-mail za kontakt:** ana.milicevic2302@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Uloga lidera u procesu upravljanja promjenama u organizaciji

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

U Osijeku, 2024. godine

Potpis *Ana Miličević*

# **Uloga lidera u procesu upravljanja promjenama u organizaciji**

## **SAŽETAK**

Zaposlenici i menadžeri često nailaze na razne prepreke i izazove prilikom prihvaćanja, uvođenja i implementacije promjena, čime su one postale neizostavan dio svakodnevice svake organizacije. Upravljanje promjenama zahtjevan je i dugotrajan proces koji podrazumijeva veliku fokusiranost i predanost kako bi se postigli željeni ciljevi. Tijekom tog procesa, zaposlenici se u svakom trenutku trebaju osjećati spremno i osnaženo, a informacije im uvijek trebaju biti dostupne jer to može utjecati na njihovo zadovoljstvo i krajnji rezultat. Najčešće su lideri ti koji donose odluke o uvođenju i implementaciji promjena u organizaciji, stoga se od njih očekuje visoka razina svjesnosti o ulozi koju imaju tijekom provedbe cijelog procesa. Sposobni lideri i menadžeri uspješno će prihvatiti promjene, prilagoditi im se te unaprijediti cjelokupnu organizaciju. Uspjeh organizacije i njezini poslovni rezultati mogu biti ugroženi ukoliko ne postoji jasna komunikacija sa zaposlenicima jer se poruke i ciljevi često mogu krivo interpretirati. Ključno je da lideri uspješno iskomuniciraju promjene dok zaposlenici moraju imati povjerenja, prihvatiti promjene i aktivno sudjelovati u njihovoj implementaciji. Samo zajedničkim naporom i angažmanom mogu se ostvariti željeni rezultati. Cilj ovog rada je prikazati kako uspješni lideri male, srednje i velike organizacije uspijevaju provesti promjene. Svrha ovog rada je ukazati na dinamiku promjena, alate i strategije komuniciranja promjena te naglasiti važnost upravljanja pozitivnim promjenama.

Ključne riječi: liderstvo, promjene, proces upravljanja promjenama, implementacija

# **The role of a leader in the change management process in the organization**

## **ABSTRACT**

Employees and managers often encounter various obstacles and challenges when accepting, introducing and implementing changes, which have become an indispensable part of every organizations everyday life. Change management is a demanding and a long-term process that implies great focus and dedication in order to achieve the desired goals. During this process, employees should feel prepared and empowered at all times, and information should always be available to them, as this can affect their satisfaction, as well as the end result. Most often, leaders are the ones who make decisions about the introduction and implementation of changes in the organization, therefore a high level of awareness of the role they play during the implementation of the entire process is expected from them. Capable leaders and managers will successfully accept changes, adapt to them and improve the entire organization. The success of the organization and its business results can be jeopardized if there is no clear communication with employees because messages and goals can often be misinterpreted. It is crucial that leaders successfully communicate changes while employees must have trust, accept the change and actively participate in its implementation. Only with their joint effort and engagement the desired results can be achieved. The aim of this paper is to show how successful leaders of small, medium and large organizations manage to implement changes. The purpose of this paper is to point out the dynamics of changes, tools and strategies for communicating changes and emphasize the importance of managing positive changes.

**Keywords:** leadership, changes, change management process, implementation

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija rada</b> .....                               | <b>2</b>  |
| 2.1. Predmet i istraživanje rada .....                          | 2         |
| 2.2. Metode istraživanja .....                                  | 2         |
| 2.3. Struktura rada .....                                       | 2         |
| <b>3. Proces promjene u organizaciji</b> .....                  | <b>4</b>  |
| 3.1. Vrste promjena .....                                       | 5         |
| 3.2. Izvori promjena .....                                      | 7         |
| 3.3. Proces upravljanja promjenama u organizaciji .....         | 10        |
| 3.3.1. Koraci u vođenju promjena.....                           | 11        |
| 3.3.2. Razlozi odupiranja promjenama djelatnika i lidera.....   | 15        |
| 3.3.3. Važnost komunikacije unutar organizacije.....            | 18        |
| 3.3.4. Najčešće pogreške u procesu upravljanja promjenama ..... | 19        |
| 3.4. Mjerenje napretka u ostvarenju promjena.....               | 20        |
| <b>4. Uloga lidera</b> .....                                    | <b>23</b> |
| 4.1. Pristupi vodstvu .....                                     | 25        |
| 4.1.1. Pristup osobinama .....                                  | 26        |
| 4.1.2. Pristup vještinama .....                                 | 26        |
| 4.1.3. Pristup stilu .....                                      | 28        |
| 4.2. Vrijednosti i osobine lidera.....                          | 32        |
| <b>5. Empirijsko istraživanje</b> .....                         | <b>35</b> |
| 5.1. Perspektiva i iskustvo liderice malog poduzeća.....        | 36        |
| 5.2. Perspektiva i iskustvo liderice srednjeg poduzeća .....    | 38        |
| 5.3. Perspektiva i iskustvo korporativnog lidera .....          | 41        |
| 5.4. Rasprava .....   | 44        |
| <b>6. Zaključak</b> .....                                       | <b>46</b> |
| <b>Literatura</b> .....   | <b>47</b> |
| <b>Popis slika</b> .....  | <b>50</b> |
| <b>Popis tablica</b> .....                                      | <b>50</b> |



## 1. Uvod

U svim područjima života, a posebno u poslovnom svijetu, promjene su česta, a ponekad i svakodnevna pojava. Promjene koje se događaju u današnjem svijetu često dolaze iznenadno, trebaju se brzo i uspješno provesti, a veliki broj organizacija nije spremno na prihvaćanje. Promjene se događaju unutar i izvan organizacije. Unutarnje promjene odnose se na uvođenje novih tehnologija, promjenu vodstva, poslovne strategije ili načina rada. Promjene izvan organizacije su najčešće promjene na tržištu, a vezane su uz zakone, regulative ili pravno-ekonomske odnose. Uspješno upravljanje promjenama ključ je svake organizacije koja želi ostati konkurentna na tržištu. Kako bi se promjene uspješno provele, najvažnije je da zaposlenici prihvate promjene kao priliku za rast i napredak što često može biti izazov za lidere jer su zaposlenici skloni rutini i navikama.

Otpor prema promjenama može se javiti na razini organizacije, skupine ili zaposlenika. Sposobni i kvalitetni lideri u takvim situacijama trebaju postaviti temelje za uspješno provođenje kako bi se zaposlenici osjećali sigurno jer će na taj način otpor prema promjenama biti manji. Uz otpor, prisutan je i stres koji može utjecati na pojedinca ili cjelokupnu organizaciju. Zbog prisutnosti stresa dolazi do smanjene produktivnosti, izostajanja s posla te narušavanja organizacijske klime.

Lider je osoba koja preuzima odgovornost, donosi najvažnije odluke u organizaciji i inspirira ljude. Odgovoran je za prenošenje motivacije i otvoren je prema promjenama. No, upravljanje promjenama nije individualan napor stoga lider treba osnažiti i uključiti zaposlenike kako bi im pokazao da poštuje njihovu ulogu u organizaciji. Zajedničkim sudjelovanjem zaposlenici će steći drugačiju perspektivu, stvorit će se bolja atmosfera u organizaciji i proces će biti uspješniji. Bez uvođenja promjena, organizacije ne rastu i ne razvijaju se, a s vremenom se mogu očekivati stagnacija, pad profita i odlazak zaposlenika. Ključ uspješnog uvođenja i upravljanja promjenama je u komunikaciji i međusobnom uvažavanju i prihvaćanju.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet i istraživanje rada**

Predmet ovog rada je objasniti što je proces upravljanja promjenama i detaljno analizirati koja je uloga lidera u navedenom procesu. U radu će se objasniti koji su koraci u vođenju promjena, koje su najčešće pogreške prisutne u organizacijama tijekom provođenja procesa te na koji način lideri svojim vrijednostima i osobinama mogu pridonijeti što efikasnijem uvođenju promjena u organizacije. Također, kroz primjere tri lidera iz tri različite organizacije: RECENZIRAJ MEDIA, Algebra i Žito, analizirat će se utjecaj lidera na tijek procesa uvođenja promjena u organizaciju, njihova vlastita iskustva i situacije u kojima su se nalazili oni i zaposlenici.

### **2.2. Metode istraživanja**

Tijekom izrade diplomskog rada korištene su razne znanstvene metode. Metoda deskripcije korištena je za opisivanje i definiranje pojmova, a metodom kompilacije proučavali su se i uspoređivali različiti stavovi autora vezanih uz teme proces promjene u organizaciji i uloga lidera u provođenju procesa. Induktivnom metodom došlo se do zaključka o općem sudu na temelju pojedinačnih pretpostavki. U radu su se koristili primarni i sekundarni izvori podataka. U teorijskom dijelu rada prikupljeni su sekundarni podaci kroz analizu stručne i znanstvene literature i raznih internetskih izvora. Primarni podaci za empirijski dio rada prikupljeni su metodom intervjua tri lidera iz malog, srednjeg i velikog poduzeća kako bi se dobile točne i realne informacije o njihovoj ulozi u procesu uvođenja promjena.

### **2.3. Struktura rada**

Diplomski rad ima šest poglavlja. Nakon Uvoda i Metodologije rada u poglavlju „Proces promjene u organizaciji“ objasniti će se vrste i izvori promjena, navest će se što je ključno u procesu upravljanja promjenama u organizaciji te kako se mjeri napredak u ostvarenju promjena. U poglavlju „Uloga lidera“ objasniti će se tri najvažnija pristupa vodstvu i navesti ključne vrijednosti i osobine koje svaki uspješan lider treba posjedovati. U empirijskom dijelu rada prikazat će se rezultati istraživanja koje je obuhvatilo tri intervjua s liderima iz tri

različite organizacije s posebnim naglaskom na njihovu ulogu, iskustva i stavove u kontekstu upravljanja promjenama.

### 3. Proces promjene u organizaciji

“Organizacijske se promjene mogu definirati kao razlike u obliku, kvaliteti ili stanju neke organizacije u određenom vremenskom razdoblju. Organizacija u ovom slučaju može biti posao pojedinca, određena radna skupina, podjedinica organizacije, cjelokupna organizacija ili njen odnos s drugim organizacijama ili entitetima. Promjena može biti utvrđena mjerenjem određenih veličina ili dimenzija organizacije u više vremenskih razdoblja, a zatim računanjem razlike u tim istim dimenzijama. Ako je razlika veća od nule, možemo reći da se promjena dogodila.” Van de Ven (2004)

Organizacijska promjena je proces u kojem se mijenja trenutna struktura organizacije, a može obuhvaćati promjene vezane uz ljude, strukturu, strategije, operativne metode ili tehnologiju. Jones i Vollrath (2013) navode da je organizacijska promjena proces u kojem su trenutna struktura i procesi podložni transformaciji kako bi se poboljšala cjelokupna uspješnost poslovanja.

Poslovna okolina svakodnevno se mijenja stoga menadžeri i lideri u organizacijama traže načine kako bi se što prije prilagodili novonastalim situacijama te uspješno i učinkovito poboljšali poslovanje i tako postali konkurentniji na tržištu. Prema Perkov (2019) poslovna promjena se opisuje kao rezultat procesa mijenjanja sadašnjeg načina rada, poslovne politike, ponašanja, postupaka, lokacije ili resursa, kao odgovor poslovne organizacije na tržišne, tehnološke, društvene i političke promjene. Aleksić (2009) smatra da svaka organizacija mora posjedovati metode pomoću kojih će u svoje svakodnevno poslovanje uključiti aktivno praćenje okoline kako bi se izgradila dugoročno održiva konkurentnost te dugoročan rast i opstanak na tržištu.

Mnogobrojne organizacije ne shvaćaju ozbiljnost i važnost procesa upravljanja promjenama, a one koje ih spremno prihvate i uspješno provedu postaju lideri na tržištu. Perkov (2019) tvrdi da je upravljanja poslovnim promjenama skup postupaka, alata i tehnika pomoću kojih se usklađuju organizacijski ciljevi sa zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja. Uspješna organizacija razumije kako znanja, tehnologiju i resurse implementirati u poslovne procese i strategiju kako bi ostvarila svoje zadane ciljeve.

### 3.1. Vrste promjena

Napredak čovječanstva i globalizacija su osim na ljude kao pojedince uvelike utjecale i na promjene u organizacijama. Razni znanstvenici i teoretičari svrstali su promjene u nekoliko grupa. Sikavica i Novak (1999) podijelili su promjene na tri osnovne grupe:

- promjene u organizacijskoj strukturi
- promjene u tehnologiji proizvodnje
- promjene u strukturi zaposlenih.

Promjene u organizacijskoj strukturi su promjene koje su usko vezane uz inovacije te veze i odnose u organizaciji. Promjene u tehnologiji proizvodnje podrazumijevaju uvođenje novih tehnoloških rješenja, a mogu biti vezane uz automatizaciju, digitalizaciju ili informatizaciju. Promjene u strukturi zaposlenih su one promjene koje se usko vežu uz radnu snagu, a mogu biti usavršavanje znanja i vještina, obučavanje, napredak u komunikaciji, donošenju odluka ili međuljudskim odnosima.

Prema Perkov (2019) s obzirom na fokus i dimenzije, promjene se mogu svrstati na:

- strukturne promjene
- radikalno smanjenje troškova
- procesne promjene
- kulturne promjene.

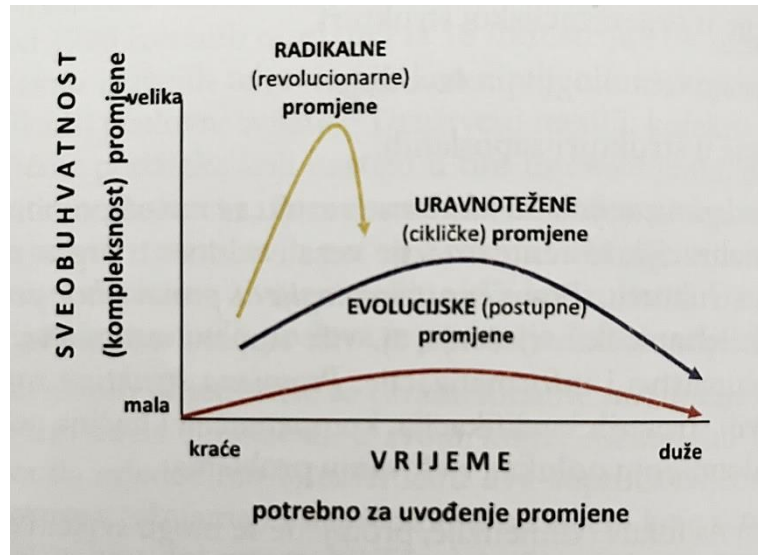
“U prvoj grupi promjena su npr. restrukturiranje, konsolidacija, promjene organizacijske strukture, sustava menadžmenta, te preuzimanje ili gašenje određenih djelatnosti. Programi radikalnog rezanja troškova (*cost cutting*) usmjereni su na uklanjanje svih djelovanja i troškova koji nisu ključni za organizaciju. Intencija procesnih promjena jeste transformacija načina obavljanja poslova i odlučivanja (npr. digitalizacija poslovanja, *lean management* i sl.). Kulturne promjene su usmjerene na opći pristup organizacijskom ponašanju, zajedničkim vrednotama, te odnosima između rukovodstva i zaposlenika.” Perkov (2019:77)

Perkov (2019) je osmislio još jednu podjelu promjena, s aspekta sveobuhvatnosti (kompleksnosti) i potrebnog vremena:

- radikalne (revolucionarne) promjene
- uravnotežene (cikličke) promjene

- evolucijske (postupne) promjene.

Slika 1: Grafički prikaz vrsta poslovnih promjena s aspekta sveobuhvatnosti i potrebnog vremena



Izvor: Perkov D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*.

Zagreb: Narodne novine, str. 78

Slika 1 prikazuje razmjere sveobuhvatnosti ili kompleksnosti promjene u odnosu na vremenski okvir potreban za njezino uvođenje. Vidljivo je da radikalne promjene odražavaju veliku kompleksnost i da se implementiraju u relativno kratkom razdoblju. Uravnotežene promjene, s druge strane, nisu toliko kompleksne kao radikalne, ali se provode kroz duža vremenska razdoblja. Evolucijske ili postupne promjene karakterizira niska razina kompleksnosti, a njihovo uvođenje zahtjeva dulje vremensko razdoblje u odnosu na radikalne i uravnotežene.

Perkov (2019) radikalne ili revolucionarne promjene definira kao one koje značajno utječu na organizaciju i koje se provode u relativno kratkom roku. Takve promjene provode se s ciljem postizanja najviše razine kvalitete poslovanja kako bi organizacija privukla kupce i postala bolja od konkurencije. "Uvođenje novog informacijskog sustava u organizaciju, digitalno bankarstvo, virtualna poslovnica, online trgovina, prodavaonica bez osoblja ili reforma europskog studiranja po Bolonjskoj deklaraciji, primjeri su ove vrste promjena." Perkov (2019:78) Radikalne promjene su zahtjevne i kompleksne, za njihovo provođenje je potrebna značajna količina resursa i visok stupanj ambicioznosti i lidera i zaposlenika.

Uravnotežene ili cikličke promjene provode tijekom dužih vremenskih razdoblja i zahvaćaju ključne procese organizacija. Prema Perkov (2019) takve promjene najčešće uključuju restrukturiranje, preobrazbu organizacijske kulture, usporedbu s vodećim organizacijama u industriji te kontinuirano unaprijeđenje poslovanja.

Evolucijske ili postupne promjene su one za koje se organizacija ima vremena pripremiti i prilagoditi jer se odvijaju postepeno tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Primjeri takvih promjena su upravljanje kvalitetom, restrukturiranje i reorganizacija, stjecanje i upravljanje organizacijskim znanjem ili sustav uravnoteženih pokazatelja.

Weick i Quinn (1999, navedeno u Alfirević i dr. 2004:63) razlikuju epizodne od kontinuiranih promjena. Epizodne promjene odnose se na diskontinuirane, nenamjerne i rijetke promjene i najčešće se događaju tijekom nestabilnih perioda u organizaciji. Takve se promjene najčešće pojavljuju u razdobljima tijekom kojih je promjena uvjetovana vanjskim događajima. Epizodne promjene nisu česte i zbog svog su širokog spektra sporije i nepotpunije. S obzirom na kontekst takve se promjene često nazivaju strateškim promjenama.

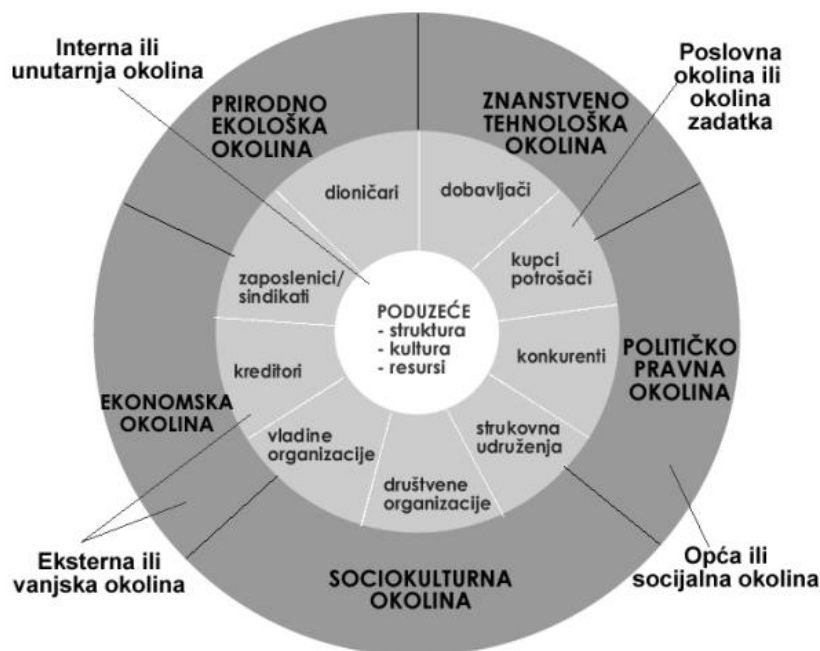
### **3.2. Izvori promjena**

Izvori promjena usko su vezani uz promjene u okolini, a Buble (2006) navodi da je okolina ukupan zbroj čimbenika koji utječu na poslovanje organizacije koje menadžment mora uvažiti prilikom donošenja odluka.

Izvori promjena mogu biti eksterne i interne prirode stoga Alfirević (2003) objašnjava da se među eksterne izvore promjena ubrajaju socijalni, politički, tehnološki, kulturni i gospodarski čimbenici, a interni izvori podrazumijevaju promjene unutar organizacije, promjene u strategiji, politici, ciljevima ili međuljudskim odnosima.

Može se zaključiti da na eksterne ili vanjske utjecaje organizacija ne može previše utjecati niti ih mijenjati. Promjene takve prirode najčešće su odraz globalizacije i općenitog stanja u državi i svijetu. Interne ili unutanje promjene su one koje se događaju unutar same organizacije, a najčešće se odnose na promjene u poslovanju, strukturi, procesima ili su vezane uz zaposlenike.

Slika 2: Struktura okoline organizacije



Izvor: Buble M. i dr (1997). *Strategijski management*. Ekonomski fakultet u Splitu, str. 102

Slika 2 prikazuje podjelu okoline organizacije na internu i eksternu. Internu ili unutarnju okolinu čini poduzeće to jest njegova struktura, kultura i resursi. Eksterna okolina dijeli se na opću i poslovnu okolinu. U opću okolinu ubrajaju se političko-pravna, sociokulturna, ekonomska, prirodno-ekološka i znanstveno-tehnološka okolina. Poslovna okolina sastoji se od: dobavljača, kupaca, konkurenata, strukovnih udruženja, društvenih organizacija, vladinih organizacija, kreditora, zaposlenika i dioničara.

Buble (2006:29) je eksternu okolinu podijelio na dva ključna segmenta:

- opća ili socijalna okolina,
- poslovna okolina ili okolina zadatka.

Autor također navodi da opću ili socijalnu okolinu čine oni segmenti koji su izvan kontrole organizacije:

- političko-pravna okolina,
- ekonomska okolina,
- socijalno-kulturna okolina,
- tehnološka okolina.



Buble (2006) navodi da je politika, u najširem smislu, sposobnost upravljanja javnim utjecajem, a zakoni su rezultat političkog procesa koji razlikuju dobro i loše ponašanje. Samuelson i Nordhaus (1992) tvrde kako u tom segmentu država ima najveću ulogu, a na poduzeće se to manifestira u sljedećem:

- utvrđivanje zakonskog okvira,
- utjecaj na alokaciju resursa,
- preraspodjela dohotka,
- makroekonomska stabilizacija.

“Ekonomska okolina je veoma složena kategorija, a odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojemu operira poduzeće. S aspekta menadžmenta iz te su okoline od posebne važnosti faktori kao što je inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja. Međutim, pri tome ne treba zanemariti ni druge faktore ekonomske okoline, kao što su zbivanja u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i drugi.” Buble (2006:33)

Kreitner (1989:109-117) navodi četiri aspekta ekonomske okoline:

- poslovni ciklusi,
- globalna ekonomija,
- unapređenje proizvodnosti i
- upravljanje ograničenim resursima.

Eitzen (1974:12-14) navodi kako je društvo, prema mišljenju sociologa, proizvod konstantnih sukoba između snage stabilnosti i snage promjena stoga socijalnu okolinu karakteriziraju sljedeće teze:

1. Stabilnost i promjena su vlasništvo cijelog društva.
2. Društva su organizirana, ali proces organizacije provodi konflikt.
3. Društva su dinamični socijalni sustavi.
4. Komplementarni interesi, konsenzus o kulturnim vrijednostima i prisila drže društva zajedno.

Socijalna promjena može biti nagla i neočekivana, a može biti i postupna. Društva ne mogu izbjeći stalnu socijalnu promjenu stoga svi imaju iskustvo u provođenju iste.

“Tehnološka okolina označuje sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju. To uključuje pronalaskе, tehnike i druga znanja koja se primjenjuju u istraživanjima, proizvodnji, distribuciji i prodaji proizvoda. Tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvodne tehnike i nove načine upravljanja i komuniciranja.” Buble (2006:38)

“U sklopu tehnoloških trendova za poduzeće je posebno važan ubrzani tempo tehnoloških promjena, neograničena mogućnost inovacija, visoki budžet za istraživanje i razvoj, veća koncentracija na manja poboljšanja nego na velike pronalaskе, te povećanje broja propisa o tehnološkim promjenama.” Kotler (1989:101)

### **3.3. Proces upravljanja promjenama u organizaciji**

Prema Miljković i Rijavec (2008) promjena je jedina sigurna stvar u poslovanju organizacije, a s obzirom na stanje na tržištu, nema dileme da su pobjednici one organizacije koje uživaju u promjenama. Promjene su često uvjet napretka, a ponekad i uvjet opstanka.

Rupčić (2018:342) smatra da je proces upravljanja promjenama svjesni izlazak iz stanja nezadovoljstva, a poticaj tome daje sinergijsko djelovanje internih i eksternih čimbenika. Ulazak u privremenu zonu nestabilnosti i kaosa omogućava djelomično ili potpuno redefiniranje postavki djelovanja sustava, uspostavlja se funkcionalnost na novoj razini zbog izmjene postojećih rutina djelovanja sustava ili uvođenja novih.

Proces upravljanja promjenama smatra se jednim od izazovnijih i zahtjevnijih procesa u organizaciji. Promjene mogu nastati zbog vanjskih ili unutarnjih utjecaja, a mogu poteći i od pojedinca. Lideri često ne mogu predvidjeti promjene i upravo zbog toga nisu spremni na provođenje takvih procesa u organizaciji što često rezultira negativnim ishodom. Važno je da lider poznaje sve korake procesa upravljanja promjenama kako bi se spriječili veći troškovi ili gubitci. Dujanić (2007:175) navodi kako suvremeni menadžeri moraju imati vještinu poučavanja zaposlenih na prihvaćanje promjene i lakše svladavanje tranzicije iz starog u novo stanje.

Stevens (2001:67) navodi Beerovu jednadžbu promjene koja glasi:

$$\text{Promjene: } N \times M \times P > T$$

**N** označava nezadovoljstvo koje lider mora stvarati i poticati jer na taj način dolazi do promjena. **M** je model organizacijskog poslovanja koji mora biti jasan sada, ali i u budućnosti

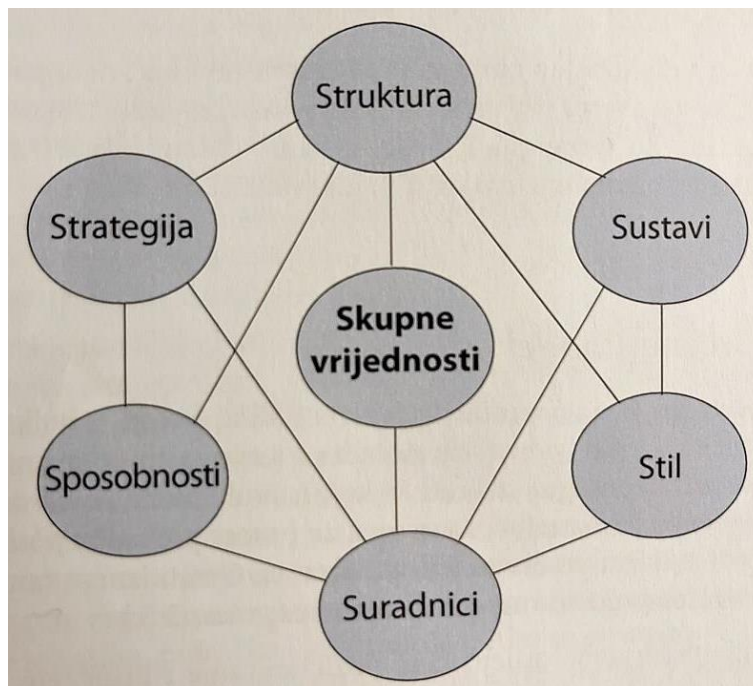
kako bi se postigao uspjeh. **P** je proces koji omogućava promjenu i bez njega promjena ne bi bila moguća. U proces se ubrajaju ljudi, strategije, sredstva i vrijeme. Ukoliko snage vezane uz promjenu nisu dovoljno jake prevladat će troškovi (**T**) i do promjene neće doći.

### 3.3.1. Koraci u vođenju promjena

Menadžerima i liderima u cilju je na što bolji način upravljati promjenama kako bi organizacija bila uspješna u ostvarenju strateških ciljeva. Razni znanstvenici razvili su modele i pomagala pomoću kojih lideri mogu na efikasniji način provoditi promjene u organizaciji i na taj način steći prednost pred konkurencijom.

Dujanić (2007) navodi da su timovi profesora Sveučilišta Harvard i Stanford uz konzultantsku tvrtku McKinsey & Company razradili “model 7 S” koji pomaže menadžerima pri organizaciji i vođenju kompanije. Ovaj se model sastoji od sedam ključnih elemenata koji uključuju: strategiju, strukturu, sisteme, kadrovsku politiku, vještine, stil i zajedničke vrijednosti.

Slika 3: Model “7S”



Izvor: Perkov (2019), prilagođeno prema Hayes (2015:137)

Slika 3 prikazuje međusobnu povezanost svih sedam elemenata modela “7S”. Skupne vrijednosti nalaze se u sredini prikaza kako bi se naglasila njihova važnost.

1. **Strategija** – plan kojim organizacija želi steći prednost nad konkurencijom. Pitanja koja si lideri trebaju postaviti vezana uz strategiju:

- Koje su prednosti u odnosu na konkurenciju: kvaliteta proizvoda ili usluge, metode prodaje, troškovi?
- Koji su prioriteti: razvoj novih proizvoda, izlazak na nova tržišta, poboljšanja proizvoda ili usluge?

2. **Struktura** – odnosi se na jasno definiranje poslova i aktivnosti članova organizacije. Jasno definirana struktura pomaže pri rješavanju problema u koordinaciji cjelokupne organizacije.

3. **Sustavi** – poput strukture, usmjeravaju pažnju menadžera na efikasnije poslovanje jer pomažu pri rješavanju problema vezanih uz sustav potreban za uspješno poslovanje i vođenje.

4. **Suradnici** – odnosi se na sve što je vezano uz ljude, a to može biti uključivanje u tvrtku, izobrazba i usavršavanje, vođenje njihovih karijera. Pitanja koja si lideri trebaju postaviti vezana uz suradnike:

- Na koji način ljudski resursi zapošljavaju i osposobljavaju nove ljude?
- Koje su demografske karakteristike timova?
- Koja je uloga najjačeg lidera, gdje se nalazi najslabiji?

5. **Sposobnosti** – sposobnost iskorištavanja određenih kapaciteta, a mogu biti vezane uz ljude, sustave ili tehnologiju.

6. **Stil** – ponašanje vrhovnog menadžmenta, a odnosi se na način donošenja odluka (autoritativno, analitički) i ukazuje na to čemu menadžeri posvećuju vrijeme i pažnju (sastanci, razgovori).

7. **Skupne vrijednosti** – obuhvaćaju sve ono što je ljudima važno u organizaciji, zbog čega su oni tu gdje jesu (vizija, karakter kompanije, naglasak na ljude). Jedan su od najvažnijih elemenata korporacijske kulture.

Perkov (2019) prikazuje Kotterovu formulu koja je mnogobrojnim organizacijama poslužila kao ključni alat tijekom procesa uvođenja promjena.

Tablica 1: Kotterovih osam koraka za strateške promjene

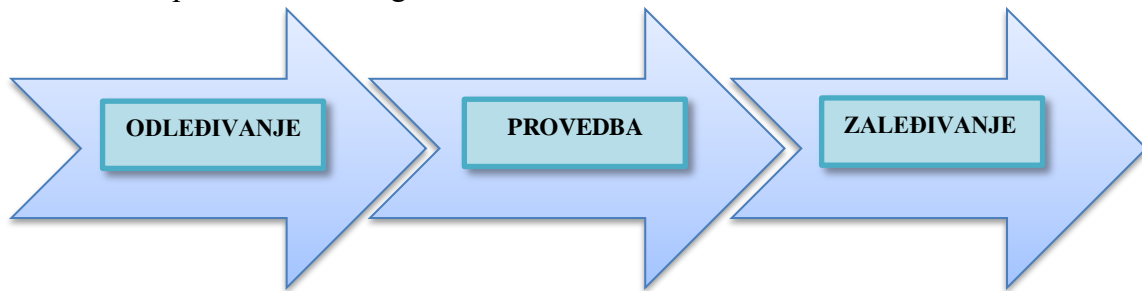
|          |  |  |
|----------|--|--|
| 1. korak | Ugraditi osjećaj hitnosti za promjene!                     | Važno je istražiti tržište i snagu konkurencije te jasno raspraviti što su prilike, a što izazovi iz promjene.   |
| 2. korak | Formirati snažan tim za vođenje promjena!                  | Snažan tim uključuje starije, visokopozicionirane menadžere ili ključne dioničare. Bitno ih je ohrabriti kako bi zajedno bili uspješan tim.  |
| 3. korak | Kreirati jasnu viziju i strategiju!                        | Uložen trud i napor rezultat će odgovarajućom strategijom da se postigne cilj.   |
| 4. korak | Prenijeti viziju unutar organizacije!                      | Komunikacijski alati i kanali olakšat će da ponašanje i postupci tima za vođenje promjena budu u skladu s vizijom.   |
| 5. korak | Motivirati i ostale da rade na viziji!                     | Ohrabrivanje drugih omogućit će lakše preuzimanje rizika te iznošenje nekonvencionalnih ideja i akcija. Potrebno je delegirati i otkloniti prepreke promjeni.  |
| 6. korak | Planirati vidljive kratkoročne uspjehe!                    | Pozitivne promjene ljudi trebaju vidjeti vrlo brzo, a strateške promjene mogu trajati godinama.  |
| 7. korak | Učvrstiti poboljšanja i pokreniti još više promjena!       | Kada promjena ide u pozitivnom smjeru potrebno je još dublje mijenjati strukturu, sustave i politike kako bi ljudi zadržali pozitivan stav i motivaciju vezanu uz inovacije.   |
| 8. korak | Institucionalizirati nove pristupe u kulturu organizacije. | Kako promjena postupno dobiva na čvrstini oblika i izgrađuje samu sebe treba pokazati i dokazati da ona pomaže uspješnosti poslovanja i izgradnji korporativne kulture. Poželjno je pripremati "teren" da sljedeća generacija glavnih izvršnih menadžera osmisli novu viziju organizacije. |

Izvor: izrada autora prema Kotter (1996., 35-158, navedeno u Perkov 2019:54)

Tablica 1 prikazuje Kotterovih osam koraka za strateške promjene u organizaciji. Model na samom početku naglašava hitnost uvođenja promjene, a na kraju ohrabruje na izgradnju korporativne kulture koja će se temeljiti na promjenama i uvođenju novih vizija organizacije.

Perkov (2019) također ističe i Lewinov model kao onog koji najbolje prikazuju sam proces promjene (slika 4).

Slika 4: Grafički prikaz Lewinovog modela



Izvor: izrada autora navedeno u Lewin (1951)

Model je star oko 70 godina, ali je i dalje relevantan i korišten zbog svoje sposobnosti da najbolje prikaže proces promjene u organizaciji koji se provodi u tri faze:

1. faza – **odmrzavanje ili odleđivanje postojećeg stanja** u kojem se stvara motivacija za promjenu. Mnoge organizacije promjenu smatraju opasnom za temeljne vrijednosti stoga je cilj odmrznuti takvu situaciju, ukazati na problem i osvijestiti ljude dok ne bude prekasno.
2. faza – **provedba promjene prema novom stanju**. U ovoj fazi organizacije trebaju slijediti plan i provoditi promjenu postupno kako ne bi upali u zamku prebrzog ili presporog donošenja odluka.
3. faza – **zaleđivanje ili ponovno zamrzavanje** što znači stabilizaciju promjene, evaluaciju procesa i rezultata te eventualne modifikacije.

Prema njegovoj teoriji svaka promjena mora proći kroz prikazane korake. Perkov (2019) također navodi da je Lewinov rad bio duboko usmjeren na humanost i razumijevanje različitih stanja dinamičkog ekvilibrija. Lewin je osmislio nekoliko pravila vjerodostojnih za sve procese promjena (navedeno u Perkov, 2019:127):

- Promjena se ne događa u zrakopraznom prostoru (vakuumu) nego unutar interaktivnog sistema koji je sam po sebi dio šireg okruženja.
- Svaka organizacija ima različite snage koje mogu podržati ili ometati izvedbu procesa promjena. Te skupine ljudi je potrebno imenovati.
- Proces promjene valja potpomoći nadziranjem ili uključenjem u sustav da bi se istražilo što stvarno funkcionira a što ne.

### 3.3.2. Razlozi odupiranja promjenama djelatnika i lidera

“Otpor promjenama je nespремnost prilagođavanja izmijenjenim okolnostima. Može biti prikriven ili otvoren, organiziran ili pojedinačan. Zaposlenici mogu shvatiti da im se proces promjena ne sviđa te će javno pružati otpor, što može biti vrlo ometajuće. U najgorem slučaju zaposlenici mogu biti odlučni u svom odbijanju da usvoje bilo kakve promjene, unoseći sukobe u vašu organizaciju.” (Heathfield, 2021)

Španjol Marković (2019) navodi da je otpor promjenama uvijek prisutan i u privatnom i poslovnom svijetu. Otpor postoji čak i ako se radi o promjenama na bolje, a to može biti preseljenje u novi prostor, kupovina i spajanje s drugom tvrtkom, prelazak zaposlenika iz operativne u lidersku poziciju. Promjene podrazumijevaju izlazak iz zone komfora koju je teško napustiti jer su ljudi navikli na nisku razinu stresa i anksioznosti. Zaposlenici ostaju raditi u organizacijama u kojima nisu zadovoljni jer se boje dati otkaz, često odbijaju unapređenja zbog straha da će patiti privatni život. Svakom otporu razlog je isti – strah od neizvjesnosti.

Kübler Ross (1969, navedeno u Rock, 2021) kreira model koji se zove Pet stupnjeva žalovanja, a Rock (2021) ga prikazuje na temelju načina kako se djelatnici odnose prema organizacijskoj promjeni:

1. **Odbijanje** – u ovoj fazi ljudi regairaju kao da se ništa ne događa. Rana zabrinutost može ih navesti da posvete pažnju onome što im se sviđa u njihovom životu (posao, odgovornost, suradnici, komfor).
2. **Ljutnja** – u ovoj fazi ljudi ne mogu negirati promjenu. Najčešće postaju ljuti jer ih se forsira da poduzmu promjenu i okreću se oko sebe da pronađu drugu osobu koju žele proglasiti krivcem.
3. **Cjenkanje** – faza koja podrazumijeva nadu da pojedinac može zaustaviti ili promijeniti smjer promjene.
4. **Depresija** – počinje se razumijevati neizbježnost promjene. Ako su ljudi vezani uz stari način rada, početak će oplakivati gubitak koji dolazi.
5. **Prihvatanje** – faza u kojoj pojedinac počinje prihvaćati promjenu i nada se da će promjena donijeti nešto pozitivno.

Može se zaključiti da ljudi tek u četvrtoj fazi počinju prihvaćati nužnost promjene iako ni tada nisu previše optimistični. Otpor je uvijek prisutan bez obzira radi li se o pasivnom ili aktivnom otporu suprostavljenih sila, otpor usporava napredovanje.

Postoji nekoliko razloga zašto se lideri i djelatnici odupiru promjenama stoga taj proces, unatoč postojanju raznih modela, ne može biti brz i jednostavan. Organizacije i zaposlenici najčešće ne prihvaćaju promjene nego pružaju otpor što je prirodna ljudska reakcija. Perkov (2019) navodi da se prepreke za provođenje promjena mogu podijeliti u dvije grupe:

1. Prepreke individualne prirode
2. Prepreke organizacijske prirode.

Prema američkoj publikaciji Prosci Benchmarking (2009) individualni otpor zaposlenika valja razlikovati od otpora menadžera. Pet najčešćih razloga za otpor zaposlenika su:

- nedovoljna svijest o promjeni
- negativni utjecaj na radnu poziciju
- prethodni neuspješni ishodi promjena u organizaciji
- manjak vidljive podrške i predanosti menadžera
- gubitak posla.

Otpor menadžera najčešće je motiviran:

- nejasnoćom njihove uloge i odgovornosti u promjeni
- gubitkom kontrole ili negativnim utjecajem na vlastitu poslovnu poziciju
- nedostatkom vremena za uspješno upravljanje promjenom
- organizacijskom kulturom
- prethodnim iskustvima s procesima promjena.

“Smanjenje otpora može se postići uključivanjem članova organizacije u planiranje promjena, komunikacijom o predloženim promjenama, razjašnjenjem efekata promjena. Neki pristupi usredotočuju se na ljude uključene u promjene, ostali uključuju promjene u organizacijskoj strukturi ili tehnologiji.” (Dujanić, 2007)

Pureta (2011) smatra da do otpora od promjena dolazi zato što ljudi više vole rutinu i navike jer tako osjećaju sigurnost. Kako bi se smanjio strah od nepoznatog, on navodi da je kroz



upravljanje promjena važno direktno uključiti zaposlenike u kreiranju i realiziranju organizacijskih promjena. Prije uvođenja promjene poželjno je organizirati seminar ili edukaciju kako bi se detaljno objasnili svi aspekti promjene. Ukoliko su promjene drastične, poput izmjene cjelokupnog načina poslovanja, ključna je uloga lidera. Navodi se da čak 70% promjena koje se pokušaju implementirati u organizaciju završe neuspješno zbog negativnog stava i nesigurnosti zaposlenih. Menadžer je osoba koja treba prihvatiti promjenu, potaknuti mijenjanje dominantnih vrijednosti i naglašavati pozitivan stav prema promjeni. Motivacija zaposlenika na osobni rast i razvoj najlakši je put do tog cilja.

Tablica 2: Metode savladavanja otpora promjenama

| Metoda                      | Primjena   | Prednosti   | Nedostaci   |
|-----------------------------|--|---|---|
| Edukacija i komunikacija    | Ljudi imaju malo informacija ili su one netočne    | Stvara se želja da se pomogne u provođenju promjene     | Može biti dugotrajno                                      |
| Sudjelovanje i uključivanje | Drugi imaju važne podatke i/ili moć da pruže otpor | Novi podaci dopunjavaju plan; gradi se odanost promjeni | Može biti dugotrajno                                      |
| Vođenje i podrška           | Uzrok otpora leži u problemima prilagođavanja      | Izravno zadovoljava potrebe prilagođavanja              | Može biti dugotrajno, ali i skupo                         |
| Pregovaranje i dogovaranje  | Osoba ili grupa će promjenom nešto izgubiti        | Pomaže da se izbjegnu veći otpori                       | Može biti skupo, a može i druge potaknuti da traže slično |
| Manipulacija                | Ostale metode ne djeluju ili su preskupe           | Može biti brzo i jeftino                                | Može stvoriti probleme u budućnosti                       |
| (Ne)izravna prisila         | Važna je brzina, a pokretač promjene ima moć       | Brzo je; nadvladava otpor                               | Riskantno – osobito ako ljudi polude                      |

Izvor: Izrada autora prema Miljković i Rijavec (2008:184)

Tablica 2 prikazuje metode pomoću kojih lideri mogu smanjiti otpor zaposlenika u organizaciji. Primjena objašnjava u kojoj će se situaciji koristiti pojedina metoda, a nakon primjene prikazani su prednosti i nedostaci navedenih metoda.

“Lojalnost prema promjeni uz puko odsustvo straha od promjene, podrazumijeva općenito pozitivan stav djelatnika prema promjenama. Preciznije, tu se podrazumijeva načelni stav

djelatnika da promjena općenito donosi pozitivne pomake za organizaciju, pa tako i za njih same. Kao dosta jednostavan, ali vrlo efektivan način za razvoj spomenutoga moglo bi se istaknuti prakticiranje transparentnosti i otvorenosti menadžmenta za dvosmjernu komunikaciju s djelatnicima.” Alfirević i dr. (2004)

### 3.3.3. Važnost komunikacije unutar organizacije

“Komuniciranje se obično definira kao proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj. Budući da je poduzeće i socijalni sustav, to znači da je komuniciranje jedno od njegovih obilježja. Što je poduzeće veće, to ima i veći broj zaposlenika, pa je stoga u njemu i veći broj komunikacija. Kad bi se to komuniciranje prepustilo stihiji, tada bi poduzeće vrlo brzo moralo propasti s obzirom na to da se ne bi mogle donositi prave odluke na pravomu mjestu i u pravo vrijeme.” (Buble, 2006)

Buble (2006) navodi da komunikacijski proces započinje kada je na jednoj strani osoba koja šalje informacije (emiter), a na drugoj je osoba koja prima informacije (receptor). Proces započinje u trenutku kada je osoba poželjela prenijeti informaciju, ideju ili mišljenje drugoj osobi. Oblik poruke ovisi o situaciji u kojoj se poruka želi prenijeti pa stoga i potreba kodiranja informacija u odgovarajući oblik. Kodiranje podrazumijeva prevođenje misli i osjećaja u oblik koji se treba prenijeti receptoru.

Komunikacija unutar organizacije ključna je kako bi se ostvarili ciljevi. Ona omogućava razmjenu informacija i ideja među zaposlenicima i menadžerima što poboljšava suradnju, koordinaciju i produktivnost. Dobra interna komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja među zaposlenicima, smanjuje nesporazume i konflikte te jača osjećaj pripadnosti i motivaciju.

Ramiro (2023) naglašava da je komunikacija pola posla i da je vrlo važna kako bi se razjasnile nejasnoće tijekom procesa, smanjio otpor i umanjio stres s kojim se zaposlenici mogu susretati. Kompleksnost i previše informacija mogu zaposlenike odvratiti od cilja te usporiti proces. Jasna komunikacija ključna je za učinkovito upravljanje promjenama i pomaže u izgradnji podrške, rješavanje problema, upravljanje očekivanjima, pružanje povratnih informacija, osigurava dosljednost i održava transparentnost.

Lideri i menadžeri su ključne osobe u procesu upravljanja promjenama stoga trebaju biti aktivno uključeni u njegovo provođenje. Osim što je poželjno da pružaju podršku, lideri

trebaju aktivno slušati druge i uvažiti ideje zaposlenika. Pravi lideri poticati će i osnaživati druge da komuniciraju i izraze svoje ideje i mišljenja te će u drugim zaposlenicima često vidjeti nove lidere koji mogu olakšati proces upravljanja promjenom.

#### 3.3.4. Najčešće pogreške u procesu upravljanja promjenama

Upravljanje promjenama zahtjeva pažljivo planiranje, vođenje i praćenje kako bi se smanjili rizici od pogrešaka i kako bi se što uspješnije proveo proces upravljanja promjenom. Ipak, greške su česte i neizbježne, a ponekad i nužne da bi organizacije naučile i tako bile konkurentnije na tržištu.

Gromar (2023) navodi nekoliko najčešćih pogrešaka u procesu upravljanja promjenama, a najvažnijih pet su:

1. **Nedostatak lidera za upravljanje promjenama** – iako se potrebe zaposlenika i njihovo mišljenje ne smiju zanemariti, lider treba biti 100% uključen i odgovoran za proces upravljanja promjenom. Komunikacija treba biti jasna od “vrha” kako bi proces tekao što glade.
2. **Nedostatak strategije** – uzrokuje nepotreban kaos i niz drugih problema poput internih sukoba, kašnjenja, loše izvedenih zadataka i nedostatka motivacije za rad među timovima. Da bi se to spriječilo, treba postojati plan akcije kako bi se promjena usmjerila na pravi put.
3. **Nedostatna ili neučinkovita komunikacija u organizaciji** – kvalitetna komunikacija uzima u obzir ne samo interese tvrke nego i njenih zaposlenika. Jasan prijenos novih dogovora nužan je kako bi timovi shvatili suštinu uvodnih “novosti.”
4. **Nedostatak fokusa na potrebe zaposlenika** – mnogobrojne organizacije posvećuju većinu vremena kreiranju i implementiranju strategije, a zanemaruju zaposlenike koji su izravno pogođeni.
5. **Nedovoljna obuka i uvođenje promjena** – bez obzira o kojoj se promjeni radi, zaposlenici trebaju biti upoznati i na vrijeme educirani. Nedostatak tečajeva i informacija o promjeni može donijeti veliki otpor zaposlenika prema promjeni.

DeeP Project (2023) navodi da je tijekom procesa upravljanja promjenama najvažnije smanjiti neizvjesnost kod zaposlenika. Dok se pojedinci lako nose sa neizvjesnošću i stresom, drugi postaju anksiozni, osjećaju se preopterećeno i nervozno. Bitno je svim sudionicima objasniti gdje je početak i što je očekivani kraj. Neizvjesnost u nekim situacijama može biti i pozitivna jer otvara mogućnosti i pruža prilike za rast i učenje pa neki zaposlenici preuzimaju rizik i lakše se prilagođavaju promjenama. Ipak, veliki dio ljudi otići će iz organizacije zbog prevladavanja negativnih osjećaja vezanih uz neizvjesnost u procesu upravljanja promjenama.

### **3.4. Mjerenje napretka u ostvarenju promjena**

Mjerenje napretka u ostvarenju promjena vrlo je bitna faza jer se u njoj saznaje u kojem smjeru implementacija promjena ide. Ukoliko se ostvaruje napredak, organizacija će nastaviti raditi u tom smjeru bez većih izmjena u procesu. Međutim, ako se pojave poteškoće ili nepredviđene situacije, menadžeri ili lideri će prilagoditi proces kako bi postigli učinkovitost i eliminirali eventualne greške.

Rock (2021) naglašava važnost mjerenja napretka kroz prolazne metrike tj. prepoznatljive rezultate koji predstavljaju ostvarenje značajnih faza ili završavanje određenih segmenata u projektu. Autor ističe četiri ključna elementa za postavljanje ovih prolaznih mjerila:

1. definiranje očekivanih ishoda,
2. utvrđivanje odgovornosti za ostvarenje svakog očekivanog ishoda,
3. prikupljanje jasnih objašnjenja ishoda,
4. utvrđivanje rokova ostvarenja očekivanog ishoda.

Da bi se utvrdila mjerila prolazne izvedbe potrebno je identificirati različite ishode koji označavaju projektni napredak i potrebno je napisati kratak opis svakog ishoda. Dva ključna aspekta definiranja mjerila prolazne izvedbe su:

- jasno definiranje načina na koji će se prolaznost procjenjivati – preporučuje se korištenje preciznih termina poput “odobreno” ili “certificirano” kako bi se indiciralo da je prolazno mjerilo ispunjeno.

- kvantificiranje rezultata – zahtijevanje potvrdnih ili negativnih odgovora, jesu li neki kriteriji ispunjeni ili ne, te korištenje numeričkih ili postotnih vrijednosti za mjerenje.

Dodjeljivanje odgovornosti podrazumijeva imenovanje odgovorne osobe za izvršenje određene faze rada.

Prikupljanje jasnih objašnjenja ishoda podrazumijeva suradnju s pojedincima koji su odgovorni za ostvarenje ciljeva te davanje pristupa tim mjerilima. Ovaj korak važan je iz sljedećih razloga:

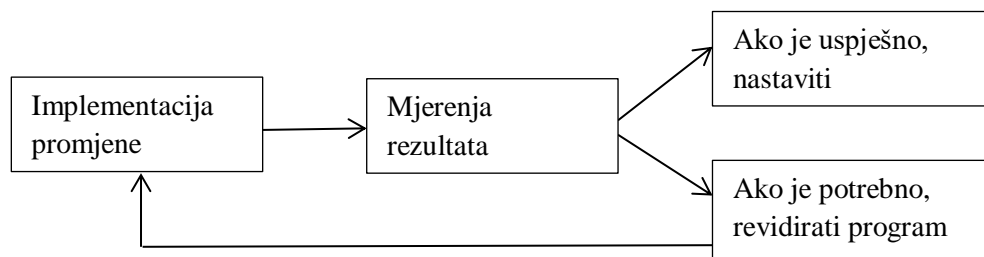
1. Jasnije definiranje ishoda otežava neproaktivnim članovima tima da izbjegavaju svoju odgovornost.
2. Uz sažeta mjerila prolazne izvedbe, izvršiteljima treba osigurati što više specifičnih informacija vezanih uz grupnu izvedbu.
3. Suradnja s odgovornim pojedincima osigurava i potiče razvoj osjećaja osobne odgovornosti za ostvarivanje rezultata.

Nakon što je popis mjerila prolazne izvedbe sastavljen, dodijeljena odgovornost i detaljno definirano značenje mjerila prolazne izvedbe, vrijeme je za postavljanje rokova do kojih ciljevi određene faze moraju biti ostvareni.

Prema Miljković i Rijavec (2008) implementacija promjena nije kraj posla nego tek njegov početak. Ono što slijedi jest praćenje promjene te njezino eventualno revidiranje i poboljšavanje. Praćenje napretka, osim izlistavanja brojki, podrazumijeva analizu manje opipljivih faktora i uspoređivanje s rezultatima kakvi su se na početku očekivali. Važno je steći cjelovitu sliku napretka u svim područjima zahvaćenim promjenom: osim konkretnih, mjerljivih pokazatelja, ne treba zanemariti ni one manje opipljive, ali jednako važne, poput moralnosti.

Većina organizacija procjenjuje svoj uspjeh prema različitim kriterijima koji ukazuju na ostvarenje rezultata poput povećanja prodajnih rezultata, povećanja lojalnosti kupca i povećanja udjela na tržištu. Svojim analizama organizacija mora doći do informacije što točno dovodi do tih povećanja: zašto kupci kupuju više proizvoda od neke organizacije i zašto joj ostaju vjerni. Ti odgovori predstavljaju temelj za razumijevanje prirode promjene.

Slika 5: Konsolidacija promjene



Izvor: izrada autora prema Miljković i Rijavec (2008:190)

Slika 5 prikazuje koliko je važno mjeriti rezultate implementacije promjene. Ako je implementacija promjene uspješna, provođenje se nastavlja u istom smjeru, ukoliko nije, potrebno je revidirati program i započeti ponovnu implementaciju.

## 4. Uloga lidera

Lider je osoba u organizaciji koja se smatra vođom i on najčešće posjeduje sva potrebna znanja i vještine za vođenje organizacije i upravljanje promjenama. Međutim, ljude vrlo često buni odnos između koncepata lidera i menadžera, njihove uloge i razlike među njima. Menadžeri se obično povezuju s upravljanjem resursima, procesima i postizanjem ciljeva, dok lideri često imaju sposobnost inspiriranja, motiviranja i usmjeravanja timova prema zajedničkim ciljevima. Različite karakteristike koje posjeduju menadžeri i lideri mogu se nadopunjavati radi uspjeha organizacije.

Caroselli (2014) navodi da je menadžer osoba koja zadatke obavlja preko drugih ljudi. Neki od zadataka menadžera su: planiranje, delegiranje, zapošljavanje, kontroliranje, motiviranje i organiziranje. Bez obzira na to koja se aktivnost obavlja, menadžer se trudi postići cilj tako što pomaže drugima u njihovom poslu. Menadžerom se smatraju osobe koje:

1. upravljaju poslom, a ne izvode ga,
2. odgovorni su za zapošljavanje, otpuštanje, obučavanje i discipliniranje zaposlenika,
3. posjeduju autoritet nad kvalitetom rada i uvjetima u kojima se rad provodi,
4. služe kao poveznica između zaposlenika i više uprave,
5. motiviraju svoje zaposlenike te pridonose kulturi postignuća.

Menadžeri rade na ostvarenju ciljeva, a lideri rade na poboljšavanju starih ciljeva, kreiranju novih ciljeva i na predlaganju novih smjernica djelovanja. Zaposlenici se obraćaju lideru kada misle da “dovoljno dobro” jednostavno nije dovoljno dobro. Lider je prisutan kako bi se postizala konstantna poboljšanja. Autorica navodi da je lider osoba koja:

1. vjeruje da može napraviti razliku u organizaciji, ako surađuje s drugim ljudima,
2. stvara nove vrijednosti koje prije nisu postojale,
3. zrači pozitivnom energijom,
4. ostvaruje planirano,
5. raduje se promjenama.

Buble (2011) ističe da se pojmovi menadžment i vođenje često koriste kao sinonimi, ali kao Zaleznik (1977) upozorava na značajne razlike između njih. Zaleznik smatra da, kada je pristutan problem, menadžeri preferiraju rad s ljudima na rješavanju problema, ali u tom

rješavanju nisu uključene emocije. S druge strane, navodi da su lideri emocionalno aktivni, otvoreni su i preuzimaju odgovornost. Bennis i Nanus (1985) navode da su menadžeri ljudi koji čine stvari na pravi način jer posjeduju potrebna znanja i vještine, a lideri oni koji čine prave stvari jer vjeruju u sebe i u druge. U prošlosti se smatralo da je liderstvo rezervirano za ljude koji rade u organizacijama, ali se zapravo svi ljudi tijekom svakodnevnog života mogu naći u raznim situacijama gdje postaju lideri.

Buble (2011) zaključuje da liderstvo nije neki ekskluzivni klub u koji će doći ljudi koji su se rodili kao lideri – temeljne karakteristike liderstva se mogu usvojiti tijekom života. Ukoliko postoji želja za učenjem, ništa ne može spriječiti osobu da u određenom trenutku života postane lider jer je svačiji život ispunjen prilikama za vođenje. Liderstvo je složena funkcija koja se sastoji od pojedinačnih procesa i aktivnosti poput vođenja, motiviranja, interpersonalnih procesa i komuniciranja.

Vodstvo se može definirati na dva načina, kao proces i kao osobina. Yukl i Taber (1983) smatraju da je kao proces, vodstvo korištenje neprisilnog utjecaja kako bi se oblikovali grupni i organizacijski ciljevi. Kao osobina, vodstvo je skup karakteristika koje posjeduju oni ljudi koji se smatraju liderima. Iz toga se može zaključiti da je lider osoba koja može utjecati na druge bez upotrebe sile, odnosno lider je osoba koju drugi prihvaćaju kao lidera.

Bass (1985) vodstvo definira kao sposobnost utjecaja i inspiriranja drugih kako bi se postigli željeni ciljevi. Prema Weihrich i Koontz (1994) vodstvo je menadžerska funkcija kojom se utječe na druge ljude kako bi oni pridonijeli postizanju zajedničkih ciljeva. Griffin (2002) vodstvo definira kao skup osobina i procesa pomoću kojih se žele pridobiti članovi organizacije da zajedno rade na ostvarenju interesa organizacije.

Tablica 3: Razlika između menadžmenta i vodstva

| MENADŽMENT  | VODSTVO  |
|---|--|
| Podrazumijeva red i konzistentnost  | Podrazumijeva promjene i pokret  |
| <b>Planiranje/Budžetiranje</b><br>- uspostavljanje popisa poslova<br>- postavljanje rokova<br>- pravedna raspodjela resursa       | <b>Postavljanje usmjerenja</b><br>- kreiranje jasne vizije<br>- objašnjenje cjeline<br>- postavljanje traških ciljeva              |
| <b>Organiziranje/Kadroviranje</b><br>- organiziranje strukture<br>- jasna podjela radnih mjesta<br>- uvođenje pravila i procedura | <b>Uključivanje ljudi</b><br>- komuniciranje zajedničkih ciljeva<br>- traženje predanosti viziji<br>- izgradnja kvalitetnih timova |



|   |   |
|---|---|
| <b>Kontroliranje/Rješavanje problema</b><br>- razvoj nagrada za uspješnost<br>- generiranje kreativnih rješenja<br>- poduzimanje korektivnih akcija | <b>Motiviranje i inspiriranje</b><br>- poticanje i pozitivan stav<br>- opunomoćenje podređenih<br>- zadovoljavanje neispunjenih potreba |
|---|---|

Izvor: izrada autora prema Kotter (1996., 3-8, navedeno u Buble 2011:32)

Tablica 3 ukazuje da bez obzira na razlike i sličnosti između ova dva procesa oba su nužna za uspjeh poduzeća jer jaki menadžment bez vodstva može stvoriti nepotrebnu birokraciju, a vodstvo bez menadžmenta može uvoditi promjene koje su nepraktične. Učinkovit menadžment ne može postojati bez motivacije, inspiracije, komunikacije i dobrih inter i intrapersonalnih odnosa unutar organizacije. Važnost navedena dva procesa ovise o situaciji i trenutku.

#### 4.1. Pristupi vodstvu

Vođenje je prepoznato kao vrlo važan čimbenik u poslovnoj praksi. Na temelju istraživanja mogu se istaknuti tri varijable relevantne za razumijevanje učinkovitog vodstva, a navedeno u Buble (2011) to su:

1. osobine vođe,
2. osobine sljedbenika i
3. situacijske karakteristike.

Koncept vodstva se mijenjao kroz povijest; tako je polovicom prošlog stoljeća fokus bio na osobinama vođe dok je početkom druge polovice prošlog stoljeća naglasak bio na ponašanju i autoritetu, a krajem stoljeća na kontekstu odnosno situaciji u kojoj lider djeluje. Buble (2011) navodi tri glavne grupe pristupa vodstvu: pristup osobinama, pristup vještinama i pristup stilu.

Pristup osobinama, od tri varijable (osobine vođe, osobine sljedbenika i situacijske karakteristike) posvećuje pozornost samo prvoj, što omogućava dublje i kompleksnije razumijevanje karaktera vođe te kako se on odnosi prema procesu vodstva. Pristup vještinama podrazumijeva opsežan pogled na vodstvo, a neki od njih su: vještine rješavanja problema, vještine socijalne prosudbe, znanje i iskustvo u karijeri. Pristup stilu podrazumijeva ponašanje vođe u različitim situacijama.

#### 4.1.1. Pristup osobinama

Buble (2011) navodi da pristup osobinama datira od davnina kada su plemena i države (polisi) vjerovala da su vođe dobili moć nad drugim božanskim posredovanjem. Kroz razvoj industrijske revolucije paradigma da se vođe rađaju postala je važna pa su se tražili dokazi kako bi se ta tvrdnja i potvrdila. Thomas Carlyle smatra se jednim od pionira teorije osobina kroz koju je identificirao vještine, talent i fizičke karakteristike ljudi koji su se uzdigli na temelju svoje moći (Carlyle, 1941).

Teorija osobina pretpostavlja da se vođe rađaju, a ne stvaraju pa je svrha teorije identifikacija vođa na temelju njihovih generičkih osobina. Tri glavna temelja ove teorije, prema Buble (2011) su:

1. sposobnosti – opća inteligencija, kreativnost, komunikativnost,
2. osobnost – samopouzdanje, dominacija, introvertnost i ekstrovertnost,
3. fizičke osobine – visina, izgled.

Teorija osobina bila je popularna sve do kasnih 1940-ih, a nakon čega su pristupi koji uključuju ponašanje vođe i situacijski kontekst postali sve popularniji. Unatoč tome, teorija osobina i dalje zaokuplja pažnju mnogobrojnih znanstvenika, posebice psihologa, koji su teoriju osobina oživjeli u teorijama transformacijskog i karizmatskog vodstva.

#### 4.1.2. Pristup vještinama

Pristup vještinama podrazumijeva znanje i sposobnost kao neophodne čimbenike efektivnog vodstva, ali istovremeno uzima u obzir osobnost u procesu vodstva. Od 1950-ih pa do danas razvijena su dva temeljna pristupa vještinama, a to su:

1. pristup trima vještinama
2. model vještina

Pristup trima vještinama je manje opsežan, a model vještina je složeniji jer sadrži više varijabli o kojima ovisi krajnji rezultat vodstva. Katz (1955) navodi da vodstvo ovisi o tri temeljne vještine, a to su:

1. tehničke vještine
2. humane vještine
3. konceptualne vještine

Prema Yukl (1983) tehničke vještine odnose se na performanse specifičnih zadataka u poduzeću, a to su:

- znanja o metodama, procesima i opremi za provođenje specijaliziranih aktivnosti,
- znanja o organizaciji,
- znanja o proizvodima i uslugama.

Humane (interpersonalne) vještine odnose se na sposobnost rada s ljudima. “One su potpuno različite od tehničkih vještina koje se odnose na rad na stvarima.” (Katz, 1955)

Yukl (1983) navodi da humane vještine uključuju znanja i sposobnosti poput:

- znanja o ljudskom ponašanju i grupnim procesima,
- sposobnost razumijevanja osjećaja, stavova i motiva drugih ljudi o onome što oni čine (empatija, socijalna senzitivnost),
- sposobnost jasnog i uvjerljivog komuniciranja,
- sposobnost uspostavljanja efektivnih i kooperativnih odnosa (taktičnost, diplomatičnost, vještina slušanja).

Yukl (1983) navodi i kongitivne (konceptualne) vještine, a one uključuju:

- opću analitičku sposobnost,
- sposobnost oblikovanja koncepata i konceptualizacije kompleksnih i neodređenih odnosa,
- kreativnost u generiranju ideja i rješavanju problema,
- sposobnost analize događaja i uočavanje trendova, anticipiranje promjena i prepoznavanje prilika i potencijalnih prijetnji

Model vještina vodstva sastavljen je od pet različitih komponenti, a Mumford i dr. (2000) ih navode:

1. Kompetencije – sposobnosti pojedinca da poslove obavljaju na određeni način po određenim standardima.

2. Individualna obilježja – model vještina sastoji se od četiri individualna obilježja koja utječu na kompetencije, a to su:
  - opće spoznajne sposobnosti – osobna ili racionalna inteligencija
  - kristalizirana spoznajna sposobnost – intelektualna sposobnost koja se uči ili stječe tijekom vremena, a definira se kao pohranjeno znanje koje može biti deklarativno (subjektivne i objektivne činjenice) i proceduralno (znanje vještina)
  - motivacija – spremnost, vlast i socijalna dobrobit
  - ličnost – jedinstvena organizacija osobina koja se formira uzajamnim djelovanjem
3. Rezultati vodstva – odnose se na efektivno rješavanje problema i performanse. Efektivno rješavanje problema odnosi se na originalnost i kvalitetu koja se manifestira u rješavanju problema, a performanse se odnose na to kako je vođa dobro izvršio svoj zadatak.
4. Iskustvo u karijeri – najčešće se stječe dodjelom izazovnog posla, mentorstvom, primjerenom obukom i iskustvom u rješavanju novih i neobičnih problema.
5. Utjecaji okoline – tri su posebno relevantne situacijske varijable koje modeliraju važnost sposobnosti vodstva, a to su: razine menadžmenta, vrsta poduzeća i priroda vanjske okoline.

#### 4.1.3. Pristup stilu

Pristup stilu se fokusira na vođu, ali ne na njegove osobine, već njegovo ponašanje. Ovaj pristup analizira što vođa radi i na koji način to čini. Postoje različiti stilovi vodstva među kojima su najupčatljiviji:

1. Vodstvo temeljeno na ovlasti

Počeci istraživanja pristupa stilovima vodstva bili su usmjerena na to da se utvrdi kako vođe koriste svoje ovlasti. Razvijena su tri klasična stila vodstva – autoritaran, demokratski i laissez-faire.

Tablica 4: Tri klasična stila vodstva

| AUTORITARAN   | DEMOKRATSKI  | LAISSEZ-FAIRE   |
|---|--|---|
| Priroda   |  |   |
| Vođa je odgovoran i ima ovlasti.  | Vođa delegira veći dio ovlasti, ali zadržava konačnu odgovornost.  | Vođa se odriče ovlasti i uskraćuje odgovornost.   |
| Vođa jasno raspoređuje zaposlenike na definirane zadatke.               | Zadaci su podijeljeni i raspoređuju se na temelju sudjelovanja u donošenju odluka.                           | Zapolenicima je dozvoljeno da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje znaju i mogu. |
| Tijek komunikacije je od vođe prema zaposlenicima (odozgo prema dolje). | Tijek komunikacije je dvosmjernan. Vođa komunicira za zaposlenicima, ali i zaposlenici komuniciraju s vođom. | Tijek komunikacije je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.          |

Izvor: izrada autora prema Kreitner, R. (1989., navedeno u Buble 2011:69)

Tablica 4 prikazuje na čemu se temelje tri različita stila vodstva. U autoritarnom stilu vođa je taj koji drži sve ovlasti i odgovoran je, a komunikacija teče odozgo prema dolje. Demokratski stil je onaj u kojem vođa delegira, a tijek komunikacije je dvosmjernan. Laissez-faire je stil u kojem se vođa odriče ovlasti, a tijek komunikacije je primarno horizontalan dok su članovi grupe ravnopravni.

## 2. Autokratsko-demokratsko vodstvo

Autokratsko-demokratsko vodstvo kao model je razvijen iz Teorije X i Teorije Y koju je razvio Douglas McGregor, a u njoj objašnjava čovjekovu osobnost i njegovo ponašanje u organizaciji.

Tablica 5: McGregorova teorija X i Teorija Y

| TEORIJA X<br>Tradicionalne pretpostavke o ljudima   | TEORIJA Y<br>Moderne pretpostavke o ljudima   |
|---|---|
| 1. Prosječan čovjek po prirodi ne voli rad i nastojat će ga izbjegavati.  | 1. Mentalni i fizički rad prirodan je poput igre i odmora.  |
| 2. Većina ljudi mora se prisiljavati, zastrašivati ili kažnjavati da bi ispunili određene zadatke i težili ka ostvarenju ciljeva. | 2. Samokontrola i samousmjeravanje su alati kojima se čovjek služi ukoliko oni pomažu ostvarenju viših ciljeva kojima je on posvećen. |
| 3. Prosječan čovjek izbjegava odgovornost, ne posjeduje ambicije i sigurnost mu je najvažnija.                                    | 3. Obaveza prema ciljevima funkcija je nagrada koja je povezana s njezinim postizanjem.   |
|   | 4. Čovjek ne uči više samo prihvaćati nego i traži odgovornost.   |
|   | 5. Primjena mašte, genijalnosti i kreativnosti u rješavanju problema postalo je poželjno u organizaciji.                              |
|   | 6. U modernom industrijskom društvu intelektualne mogućnosti su samo djelomično iskorištene.  |

Izvor: izrada autora prema Kreitner, R. (1989., navedeno u Buble 2011:69)

Tablica 5 prikazuje na čemu se temelje Teorija X i Teorija Y. Teorija X je tradicionalna te se u njoj navodi da ljudi ne vole rad i da se većina ljudi mora zastrašivati ili kontrolirati kako bi uložili trud za postizanje organizacijskih ciljeva. Teorija Y je moderna i temelji se na pretpostavkama da je ljudima posao jednako prirodan kao odmor ili igra te da je zapravo čovjekov rad i trud usmjeren ka ostvarenju kako privatnih tako i poslovnih ciljeva.

### 3. Kontinuum stilova vodstva

Buble (2011) navodi da model kontinuuma stilova vodstva obuhvaća razne stilove vodstva, protežući se od autokratskog do demokratskog, s obzirom na stupanj autoriteta koji vođa koristi i razine slobode koje pruža podređenima.

### 4. Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene

Buble (2011) navodi dva stila vodstva: orijentacija na zaposlene i orijentacija na zadatke. Orijetacija na zaposlene opisuje ponašanje vođa koji prema svojim zaposlenicima nastoji pristupiti na posebno human način. Oni pokazuju interes prema zaposlenicima, vrednujući njihovu individualnost i uzimajući u obzir njihove osobne potrebe. S druge strane, orijentacija

na zadatke fokusira se na tehničke i proizvodne aspekte posla, a zaposlenici se tretiraju kao osobe koje će izvršiti taj posao. Vodstvo orijentirano na zadatke se više fokusira na efikasnost izvršenja zadataka i ostvarivanje željenih rezultata.

#### 5. Vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture

Buble (2011) navodi da se ovaj model temelji na dva oblika ponašanja, odnosno predstavlja dvodimenzionalni pristup vodstva. Prvi pristup je konsideracija koja je usmjerena na brigu o ljudima, a drugi pristup je iniciranje strukture, koji se fokusira na organiziranje i definiranje aktivnosti grupe. Konsideracija podrazumijeva uzajamno povjerenje, podršku i uvažavanje, mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka i dvosmjerno komuniciranje. Iniciranje strukture naglašava aktivnost vodstva u organiziranju i određivanju aktivnosti grupe, raspoređivanju zadataka i uspostavljanju kanala komunikacije.

#### 6. Likertovi sustavi vodstva

Likertovi sustavi vođenja oslanjaju se na empirijska istraživanja koja imaju za cilj identifikaciju karakteristika vođenja u uspješnim naspram neuspješnim organizacijama..

Modeli stilova vodstva koje je razvio Likert, a navedeni u Buble (2011) su sljedeći:

- Eksploatatorsko-autoritativan – vođa nema povjerenja u podređene, a sve se odluke donose na vrhu. Podređeni rade sa osjećajem straha, prisutne su prijetnje i kazne. Komunikacija je rijetka i odvija se sa nepovjerenjem i strahom.
- Benevolentno-autoritativan – vođa ima malo povjerenja u podređene te oni imaju pravo donositi rutinske odluke. Nagrade i potencijalne kazne se koriste kao sredstvo motivacije zaposlenih.
- Konzultativan – vođe imaju poprilično, ali ne i potpuno povjerenje u podređene. Podređenima je dozvoljeno donositi manje važne odluke na nižim razinama u organizaciji. Komunikacija se odvija u oba smjera: odozdo prema gore i odozgo prema dolje. Nagrade i kazne koriste se kao najvažnije sredstvo motivacije.
- Participativan – vodstvo ima potpunu vjeru i povjerenje u podređene, a proces donošenja odluka prisutan je na sve razine hijerarhije. Komunikacija se odvija u svim smjerovima. Zaposlenici su motivirani sudjelovanjem u postavljanju ciljeva i zadovoljstvom s ostvarenim ciljevima.

## 7. Mreža vodstva

Prema Buble (2011) mreža vodstva dijeli se u dvije dimenzije i to:

1. orijentacija na ljude – uključuje brigu o zaposlenicima, izgradnju organizacijske predanosti i povjerenja, promociju osobnih vrijednosti zaposlenih te poticanje dobrih radnih uvjeta i dobrih socijalnih odnosa
2. orijentacija na zadatke – usmjerena je na izvršenje zadataka organizacije, uključujući politiku odlučivanja, razvoj novih proizvoda, proces, kapacitete, prodaju i druge relevantne aspekte.

### 4.2. Vrijednosti i osobine lidera

Vođa ili lider je osoba koja ima sposobnost utjecaja na druge ljude ili zaposlenike s ciljem motiviranja i usmjeravanja ka postizanju organizacijskih ciljeva. Griffin (2002) definira lidera kao osobu koja utječe na ponašanje drugih bez korištenja sile; lider je onaj koga su drugi prihvatili kao vođu. Prema Robbinsu i sur. (2008), lider je osoba koja može utjecati na druge i istovremeno posjeduje menadžerske ovlasti. Zvonarević (1981) opisuje lidera kao osobu koja ima pozitivan utjecaj na članove grupe, potiče ih u društvenim situacijama, planira i organizira akcije te potiče međusobnu suradnju. Lider je usmjeren prema budućnosti, oblikuje viziju i usmjerava članove grupe prema njezinu ostvarenju.

Uloga vođe obuhvaća ponašanje vođe tokom vođenja zaposlenih, pri čemu to ponašanje može biti eksplicitno ili implicitno, te može biti više ili manje definirano. Svaki vođa ispunjava svoju ulogu na svoj način što može rezultirati značajnim varijacijama u izvršenju tih uloga. Prema klasifikaciji Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) vođa ima pet uloga u organizaciji:

1. obrazuje – potiče učenje i radnu atmosferu u organizaciji;
2. sponzorira – razvija prijateljske odnose, delegira zadatke, distribuira informacije;
3. trenira – uči ljude kako da doprinose i aktivno sudjeluju u organizaciji, razvija poštenje;
4. savjetuje – nakon što nauči ljude kako mogu doprinijeti i aktivno sudjelovati, prati njihov rad te im daje jasnu povratnu informaciju;



5. sučeljava – raspravlja sa zaposlenicima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način bez prevelike emocionalne uključenosti.

Prema Hellriegel i Slocum (1988) vođa treba posjedovati sljedeće karakteristike (slika 6):

1. sposobnost opunomoćenja – dijeljenje moći s podređenima uključujući ih u postavljanje ciljeva;
2. intuiciju – anticipiranje promjena i poduzimanje proaktivnih akcija radi iskorištavanja promjena u korist poduzeća;
3. samorazumijevanje – prepoznavanje vlastitih prednosti i slabosti;
4. viziju – sposobnost percepcije bolje radne okoline i kreiranje uvjeta za istu;
5. podudaranje vrijednosti – prepoznavanje i usklađivanje vrijednosti poduzeća i pojedinca.

Slika 6: Sposobnosti vodstva



Izvor: izrada autora prema Hellriegel i Slocum (1988)

Stil vođe, to jest njegov način utjecanja i ponašanja u vođenju, temelji se na kombinaciji njegovih vjerovanja, vrijednosti i preferencija te organizacijskoj kulturi i normama. Koliko će određeni navedeni faktor doći do izražaja ovisi o stilu vodstva.

Goleman, Boyatzis i McKee (2004) opisuju šest stilova vođenja koji imaju različite efekte na emocije ciljanih sljedbenika, omogućujući lideru da odabere odgovarajući stil ili kombinaciju stilova koji će biti najefikasniji za situaciju u kojoj djeluje. Stilovi su sljedeći:

1. Vizionarski – pokreće ljude prema ostvarenju vizije, pružajući smjer, ali ne i detaljne upute. Otvoreno dijeli informacije i osnažuje druge znanjima.

2. Instrukivan – povezuje individualne ciljeve s organizacijskim ciljevima, pomažući pojedincima da prepoznaju svoje snage i slabosti te ih povežu s njihovim karijernim i osobnim ciljevima.
3. Afilijativan – gradi veze među ljudima kako bi potaknuo harmoniju, stavljajući u fokus emocionalne, a ne poslovne potrebe.
4. Demokratski – cijeni *inpute* i predanost putem participacije, slušajući dobre i loše vijesti.
5. Vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) – postavlja izazovne i uzbudljive ciljeve očekujući izvrsnost u izvršenju zadataka. Identificira područja loše izvedbe i traži konstantna poboljšanja. Ukoliko je potrebno i sam će sudjelovati u rješavanju problema.
6. Vođa koji zapovijeda (dominantan vođa) – smanjuje strah i daje jasne smjernice, zapovijeda i očekuje punu suradnju. Ovaj tip vođenja zahtjeva emocionalnu samokontrolu te može djelovati hladno i distancirano.

## 5. Empirijsko istraživanje

Empirijskim istraživanjem nastojalo se ispitati način na koji lideri iz poduzeća različitih veličina upravljaju procesom uvođenja promjena, kako njihovi zaposlenici reagiraju na te promjene te kako su prihvatili nedavne promjene u Hrvatskoj i svijetu, uključujući uvođenje eura i krizu uzrokovanu COVID-19. U istraživanju je korištena metoda intervjua, a osobe koje su sudjelovale bile su dvije liderice iz mikro i srednje organizacije te jedan lider iz velike organizacije. Navedena su pitanja koja su bila postavljena liderima.

Pitanje 1: Upravljanje promjenama postaje sve bitnije u suvremenom poslovanju poduzeća. Promjene su neizbježne, dio su svakodnevice, a one organizacije koje ih uspješno prihvate i prilagode se promjenama postaju snažnije i konkurentnije na tržištu. Koliko se često događaju promjene u vašoj organizaciji? Kako vi kao lider prihvaćate promjene, a kako vaši zaposlenici?

Pitanje 2: Jeste li ikad imali negativna iskustva vezana uz zaposlenike i prihvaćanje promjena? Ako jeste, kako ste rješavali takve situacije? Koji su bili razlozi odbijanja promjena u organizaciji od strane zaposlenika?

Pitanje 3: Promjene se prema R. Kreitner i A. Kinicki mogu podijeliti na adaptivne, inovativne i radikalno inovativne. Jedna od radikalno inovativnih promjena koja je uvelike promijenila veliki broj organizacija bila je COVID-19 kriza. Možete li se prisjetiti kakve su se promjene u tom periodu događale u vašoj organizaciji? Kako su na to reagirali vaši zaposlenici, a kako vi? Možete li ocijeniti prilagodbu toj promjeni pozitivno ili negativno i zašto?

Pitanje 4: Još jedna promjena koja se nedavno dogodila u RH bila je uvođenje eura. Kako ste prihvatili tu promjenu?

Pitanje 5: Promjene su vrlo kompleksni zadaci stoga su razni znanstvenici osmislili korake to jest koncepte učinkovitog upravljanja promjenama. Prema Potts i La Marsh koncept se sastoji od: identificiranja promjena, razvitka potrebnih prilagodbi, obučavanja zaposlenika i pridobivanje podrške zaposlenika. Što smatrate najvažnijim korakom tijekom provođenja tog procesa? Kako izgledaju vaši koraci u vođenju promjena?

Pitanje 6: Najčešće su lideri i menadžeri osobe koje u organizaciji provode proces upravljanja promjenama. Možete li navesti primjer promjene koju ste uspješno implementirali u

organizaciji? Jeste li naišli na poteškoće? Kako ste se vi odnosili prema zaposlenicima, a kako oni prema vama?

Pitanje 7: Koliko vam je važna komunikacija sa zaposlenicima i uvažavate li njihovo mišljenje? Jeste li se ikad našli u situaciji da su zaposlenici bili u pravu, a vi ste mislili da nisu te ih niste poslušali i obrnuto?

Pitanje 8: Koje su nužne vrijednosti i osobine koje autentičan lider mora imati? Smatrate li sebe uspješnim liderom? Zašto?

### **5.1. Perspektiva i iskustvo liderice mikro poduzeća**

U svrhu razumijevanja upravljanja promjenama u maloj organizaciji napravljen je intervju s Mirnom Matković, osnivačicom i direktoricom RECENZIRAJ MEDIA, organizacije koja se temelji na recenzijama, a poznatije je pod nazivom Ženski Recenziraj. Poduzeće je osnovano 2021. godine, a danas ima i vlastitu liniju za njegu kože i 6 zaposlenika.

Mirna ističe kako je njihov posao usko vezan uz društvene mreže i trendove zbog čega se manje promjene događaju sigurno svakog mjeseca, a možda čak i tjedno kako bi posao bio u skladu s aktualnim trendovima. Veće promjene u pravilu se događaju dva do tri puta godišnje, no zasad ih svi u organizaciji dobro prihvaćaju da ih ni ne doživljavaju kao promjene, već jednostavno kao redoviti način poslovanja. Prihvaćanje promjena razlikuje se od zaposlenika do zaposlenika jer neki preferiraju stabilnost, dok je drugima promjena izazov koji posao čini još zanimljivijim. Važno je izbjeći preveliko opuštanje i predugo zadržavanje u zoni komfora. Zbog toga Mirna potiče praćenje signala iz okoline, učenje, refleksiju i slušanje što se događa u organizaciji, ali i njenom okruženju.

Zaposlenicima su najvažnije promjene koje se direktno tiču njihovog radnog mjesta. To su najčešće promjene koje se tiču radnog vremena, plaće i opsega posla. Srećom, poduzeće za sada bilježi samo rast što omogućuje da rast opsega posla prati i povećanje plaće što je uvijek dobro prihvaćeno. Iako postoji mogućnost rada iz ureda i od kuće, dio zaposlenika koji rade od kuće jasno su izrazili želju da nastave s takvim radnim angažmanom i da ne žele promjenu unatoč planovima za povratak u uredske prostore.

RECENZIRAJ MEDIA nastao je u vrijeme pandemije uzrokovane virusom COVID-19 što im je zapravo olakšalo rast jer su ljudi tijekom tog razdoblja više vremena provodili *online*. To je rezultiralo i povećanjem broja korisnika. Glavna promjena u odnosu na tadašnji period i sadašnjost svakako je veći broj poslovnih putovanja i sastanaka uživo, a to je nešto čemu su se čak svi rado vratili.

Poslovanje njihove organizacije je isključivo u B2B segmentu pa uvođenje eura nije predstavljalo značajan izazov. Iako su na početku trebali naučiti preračunavati valute, s vremenom se sve lako prihvatilo.

Mirna smatra da je ključno da zaposlenici shvate zašto je neka promjena nužna jer će u protivnom potencijalno nezadovoljstvo lako izaći na površinu. Vizualizacija vizije predstavlja prvi korak – kada zaposlenicima pobliže predstavi svoj cilj, lakše je krenuti u fazu obuke i osigurati podršku. Inače svaka promjena ima fazu disonance koja može biti ispunjena strahom ili nesigurnošću. U tim trenucima je važno da lider jasno komunicira razloge promjene, bude dosljedan, osvijesti tim i usmjeri ih na prednosti koje promjena može donijeti u budućnosti. Bez toga, ne može se postići kritična masa koja podržava promjene što može rezultirati otporom.

Od samog početka njezina organizacija je poslovala kao medij, no početkom studenog 2023. predstavili su vlastitu liniju za njegu kože. Ovaj poslovni poduhvat značajno je utjecao na njihovo poslovanje, ali je i donio određene izazove pa su zaposlenici morali svladati nove vještine, prelazeći s oglašavanja tuđih proizvoda na prodaju vlastitih. Kako bi ih dodatno motivirala Mirna je zatražila od svih zaposlenika da osmisle kako bi izgledala kampanja za proizvode, bez obzira na njihovo radno mjesto. Nakon što su se razmijenile sve ideje, od svakog prijedloga su preuzeti najbolji elementi što je rezultiralo odličnim planom prodaje, a u konačnici i uspješnim prodajnim rezultatima.

RECENZIRAJ MEDIA nije velika organizacija, što omogućuje svakodnevnu povezanost i komunikaciju među zaposlenicima. Iako su se događale konfliktne situacije u kojima je svaka strana vjerovala da je u pravu, postoje odluke koje lider mora donijeti za dobrobit poduzeća. Međutim, dobar lider sluša ideje svojih zaposlenika, vrednuje ih i usvaja korisne prijedloge.

Mirna ističe da autentičan lider treba posjedovati vrijednosti i osobine poput emocionalne inteligencije, sposobnosti dobre organizacije procesa, visok moral i sposobnost stvaranja

sigurnosti i povjerenja u timu. Većinu toga autentičan lider postiže ako je dobar komunikator. Mirna sebe smatra uspješnim liderom jer vjeruje da posjeduje većinu navedenih vještina, iako priznaje da zna da uvijek postoji prostor za napredak i usavršavanje. Zbog toga redovno ide na edukacije, a nedavno je i završila edukaciju pod nazivom *Leadership Skills* (Mirakul) kako bih stekla dodatna znanja i vještine.

## **5.2. Perspektiva i iskustvo liderice srednjeg poduzeća**

U svrhu razumijevanja upravljanja promjenama u srednjoj organizaciji napravljen je intervju s Veronikom Lukić Žiher, voditeljicom odjela za upravljanje ljudskim resursima organizacije Algebra, vodeće hrvatske i regionalne privatne obrazovne institucije.

U Algebri su promjene relativno česte i često nužne zbog prirode djelatnosti, kao i veličine same organizacije. S obzirom na to da posluju u sektoru obrazovanja (uključujući neformalno, obrazovanje odraslih i visoko obrazovanje), moraju se redovito prilagođavati svim novim vanjskim i unutarnjim okolnostima kako bi ostali konkurentni i relevantni. Kako se tehnologija, pristupi učenju i podučavanju, zakonski okviri i potrebe tržišta mijenjaju, ponekad čak i svakih šest mjeseci, neizbježno se moraju prilagođavati tim promjenama kako bi izbjegli potencijalno značajne posljedice. Veronika, kao psihologinja i voditeljica Odjela za upravljanje ljudskim resursima, promjene uvijek doživljava kao priliku za napredak, rast i kreiranje nekih novih mogućnosti. Iskustvo ju je naučilo kako je najvažnije zaposlenicima jasno komunicirati smjer rada, nove planove, viziju i razloge promjena. Samo na taj način zaposlenici mogu bolje razumjeti njihovu važnost te se lakše prilagodili novim uvjetima.

Što se tiče zaposlenika, reakcije na promjene variraju, što je sasvim očekivano obzirom na prirodu privatnog obrazovanja gdje se najčešće zapošljavaju osobe koje su intrinzično motivirane za rad sa studentima i polaznicima. Većina zaposlenika je radoznala, otvorena za učenje i lako prihvaća promjene, gledajući na njih kao na priliku za osobni i profesionalni razvoj, što redovito pokazuju polugodišnje ankete zadovoljstva zaposlenika. Ipak, povremeno dolazi do nesporazuma ili otpora, osobito ako se zaposlenici osjećaju nesigurno ili pak smatraju da promjene ugrožavaju njihove pozicije ili ustaljene radne procese. U takvim je situacijama važno da lideri postavljaju pitanja, razumiju stavove zaposlenika i odgovore na njihove brige. Transparentna komunikacija, obostrano pružanje povratne informacije i

omogućavanje zaista otvorenog dijaloga ključni su elementi za uspješno prihvaćanje promjena.

Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 donijela je radikalne promjene koje su značajno transformirale načine obrazovanja, a samim time i način na koji su do tada radili. Kako je obrazovanje odraslih dugi niz godina jedna od njihovih temeljnih djelatnosti, organizacija je tijekom posljednjeg desetljeća istraživala trendove u drugim zemljama i pratila potrebe polaznika. Kao rezultat toga izgradili su potrebnu infrastrukturu i među prvima u Hrvatskoj omogućili online nastavu za odrasle polaznike. U tom smislu COVID-19 ih nije zatekao nespremne, već su imali značajno iskustvo u prilagodbi na nove okolnosti i premještanju obrazovnog procesa na online platforme. Iako je razdoblje pandemije bilo izazovno, Veronika je sigurna da bi te promjene proživjeli puno teže da nisu razvili nove načine rada i održavanja nastave tijekom “mirnijeg” razdoblja. Kao i kod drugih izazova koji su se činili izvan njihove kontrole, prepoznali su priliku za jačanje organizacijske otpornosti, iskazivanje inovativnosti i uvođenje novih metoda i procesa rada koje su zadržali sve do danas. Reakcije zaposlenika bile su različite, no zajednička posvećenost i trud oko brige za studente te jednih za druge vrlo su rano prepoznati. Kao i u drugim organizacijama, neki su zaposlenici brzo prihvatili promjene, dok je drugima bila potrebna dodatna tehnička, ali i psihološka podrška, što je u datim okolnostima bilo sasvim razumljivo. Gledajući unazad, ponosni su na sve svoje zaposlenike koji su uložili izvanredne napore kako bi održali kvalitetu nastave i komunikaciju sa studentima te nastavili razvijati postojeće i nove projekte u izmijenjenim okolnostima. U svim izazovnim situacijama kojima su svjedočili, uloga lidera bila je osigurati svu raspoloživu podršku, organizirati radionice i treninge te omogućiti da svaki zaposlenik ima pristup potrebnim resursima kako bi uspješno obavljao svoj posao. Kroz otvorenu komunikaciju, kontinuiranu podršku i suradnju, timski su uspjeli prevladati sve izazove, poboljšati organizacijsku klimu i dodatno učvrstiti svoju ulogu u nacionalnom obrazovnom sustavu, što smatraju velikim uspjehom.

Zahvaljujući kolegicama i kolegama iz Odjela računovodstva i financija, proces uvođenja eura bio je detaljno planiran nekoliko mjeseci ranije, a sve kako bi tranzicija bila što lakša za sve uključene strane, od zaposlenika, partnera, do studenata i polaznika. Uz dodatnu podršku pravnih i financijskih savjetnika, unaprijed su analizirani i prilagođeni svi financijski procesi, sustavi naplate, dokumentacija te informacijski i računovodstveni sustavi. Kroz transparentnu komunikaciju, redovite sastanke i obavijesti, osigurali su da svi zaposlenici postanu svjesni promjena i spremni na njihovu implementaciju. Posebnu pažnju posvetili su informiranju

polaznika, studenata i njihovih roditelja o promjenama vezanim uz školarine, mogućnosti plaćanja, stipendije i ostale financijske transakcije.

Veronika smatra da je najvažniji korak u procesu upravljanja promjenama pridobivanje podrške zaposlenika. Iako su svi koraci ključni za uspješno provođenje promjena, smatra da bez stvarne podrške i angažmana zaposlenika, njihove otvorenosti, motiviranosti i zainteresiranosti, čak i najbolje planirane promjene mogu naići na poteškoće ili neuspjeh. Budući da je njihova djelatnost usmjerena oko ljudi i za ljude, zaposlenici su ti koji na kraju provode promjene u praksi. Zbog toga su njihovo razumijevanje i angažiranost ključni za uspjeh cijelog procesa.

Jedan od njihovih uspješno implementiranih projekata bio je uvođenje sustava za praćenje učinka zaposlenika i razvoj karijere prema OKR okviru, a koji se temelji na definiranju ciljeva (*Objectives*) i ključnih rezultata (*Key Results*). Ovaj sustav je osmišljen i implementiran kako bi unaprijedio proces evaluacije rada, prepoznavanja talenata i planiranja profesionalnog razvoja zaposlenika. Uvođenje novog softvera zahtijevalo je značajne tehničke pripreme, uključujući obuku svih zaposlenika i prilagodbu postojećih IT sustava. Ovaj proces je trajao godinu dana i još uvijek je u tijeku. Važno je bilo osigurati da novi sustav bude usklađen s njihovom organizacijskom kulturom koja naglašava suradnju, otvorenu komunikaciju i kontinuirano učenje. U vođenju ove promjene, Veronika se fokusirala na otvorenu, dvosmjernu i transparentnu komunikaciju. Organizirali su radionice i prezentacije kako bi zaposlenicima objasnili svrhu novog sustava te na koje sve načine on može pozitivno utjecati na njihov profesionalni razvoj. Naglasili su da nema razloga za zabrinutost oko povećanja pritiska ili nepravednih ocjena te da sustav nije rigidno formaliziran. I dalje potiču povratne informacije kako bi cijeli sustav prilagodili prema novim sugestijama zaposlenika, osiguravajući da se svi osjećaju uključeni i da imaju kontrolu nad svojim ciljevima i profesionalnim razvojem.

Komunikacija sa zaposlenicima jedan je od temeljnih aspekata uspješnog vođenja ljudi. Veronika naglašava da je uvažavanje mišljenja zaposlenika ključno za izgradnju povjerenja i suradnje unutar svake organizacije, bez obzira na njezinu veličinu. Kroz sve što rade, na Sveučilištu Algebra se iznimno trude poticati otvorenu i dvosmjernu komunikaciju, kao i kontinuirano graditi psihološku sigurnost. Redovita komunikacija sa zaposlenicima omogućava razumijevanje njihovih potreba i izazova s kojima se suočavaju prihvaćanje prijedloga, pravovremeno reagiranje na potencijalne probleme i donošenje informiranih



odluka. Zaposlenici se potiču da izraze svoje mišljenje i prijedloge, bez obzira na njihovu hijerarhijsku poziciju jer svatko može doprinijeti poboljšanju rada ustanove. Tijekom karijere Veronika je imala situacije u kojima su ona ili netko drugi pogrešno procijenili situaciju, bilo da se radi o promjenama, odlukama u zapošljavanju ili implementaciji nekih novih procesa. No, iz tih situacija je uvijek dolazila ista lekcija: u radu s ljudima najvažnije je pažljivo slušati i ozbiljno razmotriti povratne informacije zaposlenika i suradnika, provjeriti odluke s nadređenima ili ponekad dopustiti da vrijeme pokaže najbolji smjer rada.

Veronika smatra da autentičan lider mora posjedovati set određenih vrijednosti i osobina koje ne samo da mu omogućuju učinkovito vođenje tima, već i stvaranje pozitivne, podržavajuće i inspirativne radne okoline. Prema njenom iskustvu, lider treba imati empatiju, integritet, lojalnost i otvorenost. Veronika tvrdi da uspjeh lidera ne leži samo u postizanju ciljeva, već i u sposobnosti podržavanja drugih na njihovom putu do uspjeha i stvaranja novih lidera. Sebe smatra uspješnom lidericom jer njeni kolege znaju da uvijek mogu računati na nju, bilo da se radi o podršci u svakodnevnim zadacima ili o donošenju ključnih odluka. Još od fakultetskih dana razumije važnost kontinuiranog učenja i usavršavanja: sudjeluje u edukacijama, čita i traži povratne informacije kako bi nastavila svoj profesionalni razvoj. Kolege joj često izražavaju zahvalnost za podršku i vodstvo, a to joj pokazuje da njen stil vođenja pozitivno utječe na njihov rad i zadovoljstvo na poslu. U tom kontekstu, smatra se uspješnom jer je, unatoč poteškoćama s kojima se susreće u karijeri, uvijek usmjerena na kreiranje okruženja u kojem se svi osjećaju dobro te osjećaju da mogu napredovati.

### **5.3. Perspektiva i iskustvo korporativnog lidera**

Kako bi se bolje razumjelo upravljanje promjenama u velikoj organizaciji proveden je intervju s Jurajem Križanićem, voditeljem mlinova i dorade sjemenske robe u poduzeću Žito, vodećoj prehrambenoj grupaciji u Slavoniji, ali i šire.

Juraj smatra da su promjene u poduzeću vrlo česte što je rezultat nekoliko faktora. Organizacija kontinuirano raste te je iz obiteljskog poduzeća, osnovanog prije 30-ak godina prešlo u vodeću prehrambenu grupaciju u Slavoniji. Taj put je zahtjevao stalnu evoluciju i prihvaćanje promjena kao alata za postizanje napretka. Promjene se provode u svim dijelovima organizacije, prihvaćaju se nove tehnologije i kontinuirano se ulaže u razvoj postojećih kapaciteta. Jedan od primjera, koji se konkretno odnosi na poslovanje odjela kojim

Juraj upravlja je kupovina stroja za ekstrudiranje 2012. godine, čija je nabavna vrijednost bila oko 1 milijun eura. Ovaj stroj je značajno povećao vrijednost proizvodnje omogućivši oplemenjivanje nusproizvoda iz proizvodnje brašna i stvaranje novog proizvoda – ekspaniranog kukuruznog brašna koje je potom plasirano na tržište. Uz kupovinu stroja za ekstrudiranje, još jedan primjer unapređenja u Jurajevom odjelu je ulaganje u nove strojeve (valjne stolice) u mlinu što je omogućilo bolje iskorištavanje i kvalitetniju sirovinu. Poduzeće prati promjene na tržištu te im se kontinuirano prilagođava. Na organizacijskoj razini značajna promjena bila je osnivanje Odjela ljudskih resursa prije nekoliko godina. Prije toga, zapošljavanje novih djelatnika bila je odgovornost voditelja pojedinih odjela koji su objavili natječaj za posao. Primjer pivotiranja u strategiji organizacije je ulaganje u stambeni, ugostiteljski, hotelijerski i medicinski sektor kao što su izgradnja stambenih zgrada u Huttlerovoj ulici, sale za svatove, hotela s 4\* Mattera i internacionalnog medicinskog centra Priora. Juraj kao lider promjene doživljava kao pozitivne i apsolutno nužne za rast i razvoj i pojedinaca i organizacije. Navodi da u današnjem užurbanom okruženju gdje su informacije neprestano dostupne svima neprilagođavanje promjenama može vrlo brzo dovesti do gubitka pozicije na tržištu.

Zaposlenici ipak teže prihvaćaju promjene zbog čega se Juraj često susreće s otporom prilikom implementacije novih ideja i promjena. Vjeruje da je određena doza otpora prema promjenama prirodna ljudskoj naravi, budući da smo svi mi, u većoj ili manjoj mjeri, robovi navika. Kada se promjena dogodi na radnom mjestu, gdje ljudi provode značaj dio svog dana, očekivano je da će ponekad doći do negativnih reakcija i otpora. U takvim situacijama naglašavaju se pozitivne stvari koje će promjena donijeti zaposleniku ili organizaciji. Razlozi za odbijanje promjena često su psihološke prirode, ali na kraju zaposlenici uvijek shvate da su promjene nužne i da im uvođenje promjena uglavnom olakšava obavljanje posla.

Poslovanje za vrijeme pandemije uzrokovane virusom COVID-19 predstavljalo je određene izazove, ali nije bilo radikalnih promjena. Najveći problem je bila organizacija posla na način da djelatnici imaju što manji međusobni kontakt. Znali su imati problem sa slaganjem smjena jer se u jednom trenutku veliki broj djelatnika našao na bolovanju u isto vrijeme. S obzirom da Juraj vodi proizvodnju, nije bilo potrebe za fizičkim kontaktom s kupcima i kolegama pa su većinu komunikacije u tom periodu obavljali preko telefona ili putem maila.

Prelazak na euro Juraju nije bilo ništa problematično budući da se dio njihovog poslovanja odvija na međunarodnom tržištu pa je naviknut na fakture u različitim valutama. Vjeruje da je prelazak na euro bio izazovniji za odjel računovodstva.

Juraj smatra da je identificiranje promjena kao prvi korak u procesu učinkovitog upravljanja promjenama i najvažniji korak. Djelovati prekasno ili prerano na neku promjenu usmjerava poslovanje prema uspješnom ili neuspješnom ishodu. Smatra da su njegovi koraci vrlo slični redoslijedu koncepta Potts/La Marsh (identificiranje promjena, razvitak potrebnih prilagodbi, obučavanje zaposlenika i pridobivanje podrške zaposlenika) jer je na neki način to i logični slijed djelovanja.

Dobar primjer promjene koja je u početku naišla na otpor, a kasnije postala opće prihvaćena bila je reorganizacija rasporeda smjenskog rada u proizvodnji. Prilikom dolaska na radno mjesto, prije 4 godine, Juraj je zatekao nepraktičan sustav kreiranja rasporeda rada. Radnici nisu imali jasnu predodžbu tko i kada radi naredni tjedan ili vikend, što im je onemogućavalo planiranje dugoročnih obveza. Sistem koji je on implementirao omogućio je radnicima da mjesecima unaprijed znaju kada je njihova smjena, tko je na redu za noćne smjene i slično. S radnicima je održao sastanak i naveo prednosti takvog načina slaganja rasporeda te su ga s vremenom svi prihvatili i zaključili da je transparentniji i kvalitetniji od prijašnjeg načina.

Komunikacija sa zaposlenicima lideru je od iznimne važnosti. U procesu proizvodnje zaposlenici su ti koji svakodnevno rade u pogonu i imaju uvid u nelogičnosti, prazan hod i mogućnost za brže obavljanje određenih zadataka. Prilikom donošenja odluka Juraj redovito sluša mišljenja zaposlenika koji će biti pogođeni određenom promjenom. Iako se ponekad ne slažu u stavovima, prilikom donošenja konačne odluke još jednom pažljivo razmatra sve argumente zaposlenika.

Njegovo mišljenje je da lider treba biti osoba koja je u isto vrijeme samouvjeren i samokritična. Samouvjerenost je ključna za uspješno vođenje i motiviranje zaposlenika za postizanje ciljeva dok samokritičnost pomaže lideru da ostane prizeman i potiče ga da još jednom preispita svoje odluke prije nego što ih donese. Također smatra da je radoznalost važna jer ona otkriva želju za stjecanjem novih znanja i razumijevanje načina na koji nešto funkcionira. Zaključuje da promjene i poboljšanja nisu mogući dok se u potpunosti ne razumije materija.

## 5.4. Rasprava

Empirijsko istraživanje u ovom radu pokazalo je da su svi lideri upoznati sa procesom uvođenja promjena u organizacije i da su svjesni da se promjene u njihovim organizacijama događaju često. Iako njihovi zaposlenici ponekad u početku ne prihvaćaju promjene, lideri razumiju da bez uvođenja promjena nema napretka te ih, za sada, svo troje, uspješno provode. Razumiju na koji je način moguće smanjiti otpor kod zaposlenika, redovno komuniciraju sa zaposlenicima, aktivno ih slušaju i uvažavaju njihova mišljenja.

Kroz intervju s lidericom iz malog poduzeća zaključeno je da se promjene u njenoj organizaciji događaju često na mjesečnoj, a ponekad i na tjednoj razini. Ona i zaposlenici dobro prihvaćaju promjene smatrajući ih znakom napretka, konkurentnosti i stabilnosti na tržištu. Iako ponekad nailazi na otpor uspješno ga rješava putem dobre komunikacije i aktivnog slušanja. COVID-19 kriza donijela je rast njenoj organizaciji, dok uvođenje eura nije značajno utjecalo na poslovanje organizacije. Smatra da je najvažniji korak tijekom procesa uvođenja promjena u organizaciju dočarati viziju zaposlenicima, a jedna od najvećih promjena koju su ona i zaposlenici uspješno proveli bila je predstavljanje linije za njegu kože. Organizacija je mala pa svi zaposlenici redovito komuniciraju i izražavaju vlastito mišljenje. Sebe smatra uspješnom lidericom jer posjeduje većinu vještina koje po njenom mišljenju uspješan lider mora imati kao što emocionalna inteligencija, sposobnost dobre organizacije procesa, visoki moral i sposobnost stvaranja sigurnosti i povjerenja.

Na temelju intervjua s lidericom iz srednje organizacije zaključeno je da se promjene u organizaciji u kojoj ona radi događaju vrlo često i da su to promjene unutarnje i vanjske prirode. Tehnološke promjene su česte kao i promjene u pristupima učenju i poučavanju. Većina zaposlenika lako prihvaća promjene i vidi ih kao priliku za osobni i profesionalni razvoj. Ukoliko se ponekad dogodi otpor, transparentnost u komunikaciji i obostrano pružanje povratne informacije ključni su elementi u rješavanju otpora. COVID-19 nije zatekao organizaciju nespremnu; naprotiv, prethodna iskustva pomogla su im da se prilagode novim okolnostima i preusmjere cijeli obrazovni proces na online platforme. Proces uvođenja eura bio je planiran nekoliko mjeseci ranije kako bi tranzicija bila što lakša za sve uključene strane, od zaposlenika, partnera, do studenata i polaznika. Jedan od njihovih uspješno implementiranih projekata bio je uvođenje sustava za praćenje učinka zaposlenika i razvoj karijere. Sustav se još uvijek prilagođava prema novim sugestijama zaposlenika, čime se osigurava da se svi osjećaju uključeno i da imaju kontrolu nad svojim profesionalnim

razvojem. Redovita komunikacija sa zaposlenicima omogućava razumijevanje njihovih potreba, pravovremeno reagiranje na potencijalne probleme i donošenje informiranijih odluka. Liderica se smatra uspješnom jer njeni kolege znaju da uvijek mogu računati na nju, bilo da se radi o podršci u svakodnevnim zadacima ili o donošenju ključnih odluka. Razumije koliko je važno nastaviti učiti i usavršavati svoje vještine: sudjeluje u edukacijama, čita i traži povratne informacije kako bi nastavila profesionalni razvoj.

Kroz intervju s liderom iz velike organizacije zaključeno je da se promjene događaju često i da su nužne s obzirom da je organizacija osnovana prije 30-ak godina i danas je vodeća prehrambena grupacija u Slavoniji. Najčešće su to promjene vezane uz uvođenje novih tehnologija, kupnju strojeva i opreme te promjene u odjelu ljudskih resursa. Lider se susretao s otporom zaposlenika no na kraju bi sve uspješno riješio komunikacijom i isticanjem pozitivnih strana koje promjene donose kako za organizaciju tako i za zaposlenike. Poslovanje u vrijeme pandemije predstavljalo je određene poteškoće, ali u odjelu koji on vodi nije došlo do radikalnih promjena. Ponekad je bilo izazovno organizirati smjene jer je veliki broj radnika bio na bolovanju i većina se komunikacije u tom periodu odvijala telefonski ili putem maila. Prelazak na euro nije predstavljao problem s obzirom da se dio poslovanja odvija na međunarodnom tržištu. Smatra da je najvažniji korak prilikom procesa uvođenja promjena njihovo identificiranje. Komunikacija sa zaposlenicima iznimno je važna jer su najčešće zaposlenici ti koji iz prve ruke mogu uočiti nelogičnosti i predložiti načine na koji se neki posao može obaviti brže. Sebe smatra uspješnim liderom iako uvijek ima mjesta za napredak. Smatra da uspješan lider treba biti osoba koja je u isto vrijeme samouvjerena i samokritična.

## 6. Zaključak

Promjene su postale svakodnevica u organizacijama, a do njih dolazi uslijed različitih vanjskih ili unutarnjih utjecaja. Najčešći uzroci promjena u organizacijama su nova tehnološka rješenja, društveno-ekonomski trendovi, promjene strategija, promjene strukture organizacije ili dinamičnost tržišta. Uvođenje i upravljanje promjenama oduvijek predstavlja izazov u poslovanju svake uspješne organizacije. Iz ovog rada je jasno vidljivo da ključnu ulogu u procesu upravljanja promjenama imaju lideri koji moraju smanjiti otpor promjeni i ukazati zaposlenicima na pozitivne strane prihvatanja i implementiranja promjene. Sve što lider želi promijeniti ili poboljšati, prvenstveno mora iskomunicirati sa zaposlenicima.

Ključ uspješnog uvođenja i implementacije promjena leži u tome da zaposlenici razumiju svrhu mijenjanja, zašto nešto rade i što se od njih očekuje. Nužno je zaposlenicima prezentirati potrebne vještine za prilagodbu kako bi se naposljetku osjećali kao ravnopravni sudionici u organizacijskim procesima. Pridobivanje podrške zaposlenika i jasna komunikacija osiguravaju da se promjene ne doživljavaju kao nametnute ili prijeteće, već kao prilika za poboljšanje i nove mogućnosti što značajno povećava šanse za uspjeh.

Uvođenje promjena u organizaciju često zna rezultirati nezadovoljstvom i otporom zaposlenika. U takvim je situacijama uloga lidera postavljati pitanja, razumjeti stavove zaposlenika te na njih primjereno odgovoriti. Uloga lidera je pružiti podršku, edukaciju i motivaciju te olakšati komunikaciju kako bi se zaposlenici i rukovoditelji osjećali uključeni u proces promjena te kako bi se smanjio eventualni otpor, nerazumijevanje ili nešto treće. Transparentnost u komunikaciji, obostrano pružanje povratne informacije i omogućavanje otvorenog dijaloga ključni su elementi za uspješno prihvaćanje promjena.

Uspješan i autentičan lider posjeduje set određenih vrijednosti i osobina koje mu omogućuju ne samo učinkovito vođenje tima, već i stvaranje pozitivne, podržavajuće i inspirativne radne okoline. Uspjeh lidera ne leži samo u postizanju ciljeva i uspješnom uvođenju promjena, već i u sposobnosti da podrži druge na njihovom putu do uspjeha te da potakne razvoj novih lidera.

## Literatura

1. Aleksić, A., (2009). *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
2. Alfirević, N. (2003). *Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
3. Alfirević N., Praničević G. D., Talaja A., (2004). *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
4. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P., (2001). *Leksikon menadžmenta*. Masmedia, Zagreb
5. Bass, B., M., (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
6. Bennis, W., G. i Nanus, B., (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row
7. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo
8. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
9. Buble, M. i dr (1997). *Strategijski management*. Ekonomski fakultet u Splitu
10. Caroselli, M. (2014). *Vještine vodstva za menadžere*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa
11. Dujanić, M. (2007). *Menadžment: Udžbenik za specijalistički studij*. Rijeka: Veleučilište
12. Eitzen, D. S., (1974). *Social Structure and Social Problems in America*. Boston: Allyn & Bacon
13. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004). *Primal Leadership*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts
14. Griffin, W. R., (2002). *Management*, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, Boston
15. Hellriegel, D., Slocum, J. W., (1988). *Organizational Behavior*, South-Western
16. Jones, Ch. I. i Vollrath, D. (2013). *Introduction to Economic Growth*. W.W. Norton & Company
17. Katz, R. L., (1955). *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review
18. Kotler, P., (1989.) *Upravljanje marketingom 1 i 2*. Zagreb: Informator

19. Kreitner, R. (1989). *Management* (Fourth edition). Boston: Houghton Mifflin Company
20. Miljković, D. i Rijavec, M. (2008). *Organizacijska psihologija, odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP/D2a
21. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2000). „Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems“. *Leadership Quarterly*
22. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine
23. Rock S., (2021). *Vodič za menadžere: Upravljanje promjenom*. Zagreb: Mate
24. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
25. Samuelson, A. P. i Nordhaus, W. (1992). *Ekonomija*. Zagreb: Mate
26. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
27. Van de Ven, A. H., (2004). *Organizational Change*, Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers, Revised Edition
28. Weihrich, H., Koontz, H. (1994)., *Menadžment*. Zagreb: Mate
29. Yukl, G., Taber, T. (1983)., *The Effectives Use of Managerial Power*, Personnell
30. Zaleznik, A. (1977). „Managers and Leaders: Are they different?“. *Harvard Busines Review*
31. Zvonarević, M. (1981). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga

Internet:

1. Pureta, I.: Otpor od promjena u organizaciji treba nadjačati (2011). Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/otpor-od-promjena-u-organizaciji-treba-nadjacati> [pristupljeno: 27.3.2024.]
2. Španjol Marković, M.: Change management i otpori promjenama (2019). Dostupno na: <https://ciceron.hr/change-management-i-otpori-promjenama/> [pristupljeno: 28.3.2024.]



3. Ramiro: Načela upravljanja promjenama (2023). Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/nacela-upravljanja-promjenama> [pristupljeno: 28.3.2024.]
4. Gromar: Upravljanje promjenama u suvremenim organizacijama (2023). Dostupno na: <https://gromar.hr/blog/upravljanje-promjenama-u-suvremenim-organizacijama/> [pristupljeno: 5.4.2024.]
5. Heathfield, S., M.: What is resistance to change? (2021). Dostupno na: <https://www.liveabout.com/what-is-resistance-to-change-1918240> [pristupljeno: 6.4.2024.]
6. DeeP Project: (Ne)upravljanje promjenama (2023). Dostupno na: <https://deepproject.hr/neupravljanje-promjenama/> [pristupljeno: 27.8.2024.]

## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Grafički prikaz vrsta poslovnih promjena s aspekta sveobuhvatnosti i potrebnog vremena ..... | 6  |
| Slika 2: Struktura okoline organizacije .....   | 8  |
| Slika 3: Model "7S" .....   | 11 |
| Slika 4: Grafički prikaz Lewinovog modela.....  | 14 |
| Slika 5: Konsolidacija promjene.....  | 22 |
| Slika 6: Sposobnosti vodstva.....   | 33 |

## **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1: Kotterovih osam koraka za strateške promjene..... | 13 |
| Tablica 2: Metode savladavanja otpora promjenama .....       | 17 |
| Tablica 3: Razlika između menadžmenta i vodstva.....         | 24 |
| Tablica 4: Tri klasična stila vodstva .....                  | 29 |
| Tablica 5: McGregorova teorija X i Teorija Y .....           | 30 |

