

# Plansko rješavanje organizacijskih problema

---

Jurendić, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:618509>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-25**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Marketing

Karla Jurendić

**PLANSKO RJEŠAVANJE ORGANIZACIJSKIH PROBLEMA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Marketing

Karla Jurendić

## **PLANSKO RJEŠAVANJE ORGANIZACIJSKIH PROBLEMA**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010222992

e-mail: [kjurendic@efos.hr](mailto:kjurendic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Marketing

Karla Jurendić


**PLANNED PROBLEM SOLVING IN ORGANISATIONS**

Final Paper

Osijek, 2020.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad (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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Karla Jurendić

**JMBAG:** 00102229926

**OIB:** 79156955470

**e-mail za kontakt:** karlajurendic1e@gmail.com

**Naziv studija:** preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Plansko rješavanje organizacijskih problema

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić, Komentor: dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 15.rujna.2020. godine

Potpis Karla Jurendić

# Plansko rješavanje organizacijskih problema

## SAŽETAK

Problemi u organizaciji su neizbježni bez obzira o kakvoj se organizaciji radi. Problemi, odnosno zahtjevi za promjenom mogu se prepoznati ukoliko organizacijom rukovode iskusni menadžeri. Menadžeri vode brigu o tome da zaposlenici nemaju na sebi dodatna opterećenja osim svog posla. Kompletnom analizom i snimkom poslovanja određuju se trenutni ili budući problemi koji će snaći organizaciju. Kontroliranim metodama i sredstvima problemi se uspješno prepoznaju i definiraju te se stvara plan promjene organizacije. Plansko rješavanje organizacijskih problema znači da se organizacija na vrijeme i preventivno brine o mogućim poteškoćama i izazovima. Prilikom istraživanja o kojim se problemima radi, najčešće se koristi dijagram koji se naziva i riblja kost. Struktura ribljeg kostura te svih kostiju – do onih najtanjih zapravo simbolizira kostur organizacije te čimbenike koji utječu na stvaranje novih uvjeta i nove organizacije. Postoje tri faze promjene i vrlo je bitno kroz sve tri proći uz praćenje svih trenutnih stanja, ali i procjena novih, budućih stanja koja će utjecati direktno ili indirektno na organizaciju. Sukobi na radnom mjestu nisu nepoznanica niti jednom menadžeru. Postoji nekoliko načina za prevenciju sukoba među zaposlenicima, a njegov izbor ovisi i o području djelatnosti poduzeća. Uz sukobe, drugi najveći problem i izazov u igri tržišta i organizacije je stres. Sukobi među zaposlenicima mogu se tolerirati do jedne mjere, ali pod strogim nadzorom nadređenih osoba kako ne bi došlo i eskaliralo na više distance organizacije. Stres je danas problem generalno cijeloga svijeta. Na stres prvenstveno može utjecati sam pojedinac, a nakon toga i stručne osobe.

**Ključne riječi:** organizacija, promjena, plan, menadžer, zaposlenici

## **Planned problem solving in organisations**

### **SUMMARY**

Nowadays, facing problems in an organisation is an inevitable part of work in all companies. Problems, or call for changes, can be identified if they have experienced people in management positions. Furthermore, managers take care of the employees, so they are not burdened by things unrelated to their job role. By doing the complete business analysis, current problems can be detected and future problems in a company can be foreseen. Issues can be successfully recognised by the use of various controlled methods and resources, after which the plan for necessary changes in an organisation is formed. Moreover, planned solving of an organisational problems implies that the company thinks preventively and in the appropriate time manner about possible problems and challenges. During the investigation of the problems the Ishikawa diagram, also known as the fishbone diagram, is one of the most often used diagrams. The structure of the fish skeleton, including even the thinnest of the bones, symbolizes the structure of an organisation and factors that have an impact on creating new conditions and organisation. There are three phases of change and it is of the utmost importance to go through all three of them, while monitoring all current conditions. Also, it is essential that the estimation of the new future circumstances, which directly or indirectly impact the company, are observed throughout the process. Conflicts in the work environment are a well-known and often occurring issue for all managers. There are a lot of different methods for the prevention of conflicts among the employees, while the choice of the method will depend on the field of interest of the company. However, conflicts among employees can be tolerated up to a certain level, but under the strict supervision of the person in charge, so that any further escalation to the higher structures of an organisation is prevented. The second biggest problem, after the conflicts, is stress. Generally, stress is one of the biggest problems around the globe. Primarily it is an individual that can have an effect on the stress, but there are professionals that can help in handling and lowering stress if needed.

**Keywords:** organisation, change, plan, manager, employees

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2. Organizacijski problemi i njihovo prepoznavanje.....</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1. Pokretači promjena .....   | 4         |
| 2.2. Grafičko praćenje problema u organizaciji i njihovih izvora .....                                      | 5         |
| 2.3. Faze promjena u organizaciji .....   | 6         |
| 2.4. Važnost promjene u organizaciji.....   | 7         |
| <b>3. Tehnike rješavanja problema unutar organizacije.....</b>  | <b>9</b>  |
| 3.1. Tri osnovna načela kod donošenja odluka i plana rješavanja problema .....                              | 9         |
| 3.2. Planski pristup projektiranju organizacije .....   | 10        |
| 3.3. Izbor strategije pristupa rješavanja problema u organizaciji.....                                      | 10        |
| 3.4. Utvrđivanje stvarnog stanja organizacije .....   | 13        |
| 3.5. Oblikovanje i izbor instrumenata za prikupljanje podataka i informacija o postojećoj organizaciji..... | 13        |
| 3.6. Odabir i obuka snimača, prikupljanje i obrada podataka .....   | 13        |
| 3.7. Analiza stvarnog stanja i izrada prijedloga rješenja problema unutar organizacije .....                | 15        |
| 3.8. Donošenje odluke o novoj organizaciji .....  | 16        |
| <b>4. Prijedlozi i rješenja za najčešće organizacijske probleme .....</b>                                   | <b>18</b> |
| 4.1. Sukobi unutar organizacije.....  | 18        |
| 4.2. Uspješno rješavanje sukoba među zaposlenicima .....  | 20        |
| 4.3. Stres kao uzrok problema u organizaciji .....  | 21        |
| 4.4. Menadžerske metode smanjenja stresa među zaposlenima .....   | 23        |
| <b>5. Zaključak .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>Literatura .....</b>   | <b>28</b> |



|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>Popis slika.....</b> | <b>30</b> |
|-------------------------|-----------|

## 1. Uvod

Organizacija je pojam koji je sveprisutan u životu svakog pojedinca. U ekonomskom svijetu riječ organizacija označava skup sustava, struktura, procesa, tehnologija i strategija pojedinaca i grupa sa zajedničkim ciljem – ostvarenjem određenog ekonomskog blagostanja. Organizacija može jedno vrijeme funkcionirati sigurno i bez dodatnih izazova i problema u svojim krugovima, no konkurencija na tržištima je sve veća, samo tržište se brzo kreće i mijenja te je samo pitanje dana kada će organizacija morati mijenjati nešto u svom djelovanju. Planskim rješavanjem problema organizacije djeluje se preventivno, unaprijed. Da bi organizacija bila uspješna na čelu mora imati vrhunske stručnjake koji su u svakom trenutku spremni prepoznati buduće probleme te se okrenuti stvaranju uvjeta da bi se organizacija u potpunosti prilagodila i okrenula novim ciljevima i stavovima. Plansko rješavanje problema organizacije donosi sa sobom cijeli niz potrebnih metoda i taktika. Najvažnije je prepoznati problem odmah te saznati koji su čimbenici koji su utjecali na njega. Nakon što je otkriven izvor promjene snimanjem i analizom trenutnog stanja, potrebno je odabrati ispravan način za odgovor na promjene pred kojim se organizacija našla.

Kod donošenja odluke o novoj organizaciji, potrebno je paziti na tri osnovna načela – načelo ravnoteže, fleksibilnosti i olakšavanja vodstva. Menadžeri pokreću proces planiranja rješenja problema koji ima organizacija. Nakon što su utvrđena načela planskog odgovora na probleme organizacije, odabiru se odgovarajuće strategije kako bi promjena u poduzeću otišla u željenom smjeru. Koja god se strategija odabrala, bitno je znati da ponekad najjeftinije rješenje nije rješenje koje nam jamči najbolji odgovor na promjene organizacije.

Problemi i promjene različiti su od organizacije do organizacije, ali dva čimbenika se prije ili kasnije provuku kroz svaku vrstu organizacije. Radi se o sukobima unutar organizacije/timova i o stresu. Mnogo je načina, i to funkcionalnih, za rješavanje ovih problema ukoliko ih je menadžer sam svjestan, treba priznati da ima taj problem unutar svoje organizacije i krenuti u rješavanje istih.

## 2. Organizacijski problemi i njihovo prepoznavanje

Svaka organizacija se tijekom svog djelovanja prije ili kasnije susretne s određenim problemima. Najčešće se ti problemi ne imenuju kao problemi nego kao promjene kojima se organizacija mora prilagoditi. „S promjenama su se suočile sve moguće vrste organizacija u svijetu – države, carstva, crkve, državna i privatna poduzeća. Veliki giganti kao što su IBM, Mercedes, Coca Cola Company pravi su primjeri kroz čiju povijest se veoma očigledno može vidjeti brojnost promjena“ (Sikavica, 2011:689). Nikada se neće u potpunosti saznati sve tajne i svi uzroci problema, no najbitnije od svega je da su se s njima menadžeri uspješno nosili svih ovih godina i vjeruje se kako će tako biti i dalje.

„Promjene su stalan pratilac i svih živih bića i organizacija, bile one velike ili male, profitne ili neprofitne. Promjene ili preciznije promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene mogle bi se definirati kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije“ (Sikavica, 2004: 670).

„Promjene za organizaciju mogu biti korisne, ali istovremeno mogu biti i krivo procijenjene i izvedene te loše utječu na daljnji rad organizacije. Moguće je da vode do rasta i veće efikasnosti organizacije, ali i da imaju kontra efekt – nazadovanje te pad konkurentnosti i sve manja efikasnost samoga poslovanja. Potrebno je provesti mnoga istraživanja da bi se utvrdilo jesu li neke promjene zaista nužne i neizbježne. Jedna od glavnih odlika uspješnih menadžera je pravovremeno prepoznavanje potrebe za promjenom, odnosno odličan osjećaj za trenutak, za vrijeme. Osjećaj za vrijeme je najvažniji pokretač kod menadžera. Ponekad indikatori promjene ne budu vidljivi odmah te ukoliko menadžeri ne predosjete nužnost promjene dođe do zakašnjele reakcije i novih poteškoća za organizaciju. Uz pravovaljanost, bitna je i točna, kompletna analiza stvarnog stanja te procijenjenog stanja nakon promjene. Zna se dogoditi da na kraju promjena ispadne dodatna poteškoća jer nije bila nužna i samim time je organizaciji donijela veće troškove od učinka.

Na nužnost promjena najčešće ukazuju loš omjer troškova i zarade (veći omjer u korist troškova), grafikon rasta/pada prodaje (prati se kut pada te razdoblje opadanja prodaje uz brzinu pada), zaostajanje za konkurencijom unutar iste tržišne grupe te pad zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih.

Osnovni izvor problema u poduzeću podrazumijeva kašnjenje sa prilagodbom na promijenjene okolnosti poslovanja. Ako organizacija na promjene reagira sa zakašnjenjem ili nedovoljnom prilagodbom, dolazi do tzv. organizacijske krize“ (Sikavica, 2011:671).

Organizacijske krize nastaju kao rezultat iznenadnih promjena u poduzeću. Najčešće su to poteškoće s ljudskim resursima, materijalom i samim odgovorom na trenutne potrebe sve bržeg tempa na tržištu. „Krizna poduzeća je stanje poduzeća koje karakteriziraju sljedeći simptomi: dezorganizacija poduzeća, nestabilnost cijena, propuštene prilike na tržištu, loša radna klima, slaba motivacija zaposlenih i tome slično“ (Sikavica, Novak, 1993: 629). Najjači menadžeri na krizu gledaju upravo kao na novu priliku. Znaju gdje su pogriješili i rade na tome da isprave pogrešku te na njoj dodatno profitiraju.

## **2.1. Pokretači promjena**

Svaka promjena ima razlog zbog kojeg dolazi do nje. Razni čimbenici doprinose promjenama i uz to što je nužno prepoznati ih na vrijeme, vrlo je bitno i prepoznati koji je čimbenik stvarni razlog promjene. Moguće je da jedan čimbenik pokreće drugi te tako dolazi do kombinacije nekoliko čimbenika odgovornih za probleme u organizaciji.

Najčešći pokretači promjena prema Bubleu (2006) su:

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

Prvi problemi unutar organizacije dolaze zapravo iz srca same organizacije, odnosno od strane ljudi koji čine organizaciju. Bez obzira radi li se o manjoj organizaciji s nekoliko zaposlenih ili mega organizaciji s nekoliko stotina tisuća zaposlenih, svi se slažu da isključivo zadovoljni djelatnici mogu nositi sve terete organizacije na svojim krilima.

„Poduzeća koja gledaju na ljudske potencijale kao jedne od osnovnih čimbenika uspjeha poduzeća, daleko su uspješnija od onih u kojima uprava još nije shvatila značaj ljudskih potencijala. Da bi svaka organizacija mogla postići navedeno, te imati dobru radnu okolinu, koja nije podložna sukobima, vrlo je bitna pravilna poslovna komunikacija u organizaciji“ (Sušec, 2017:13).

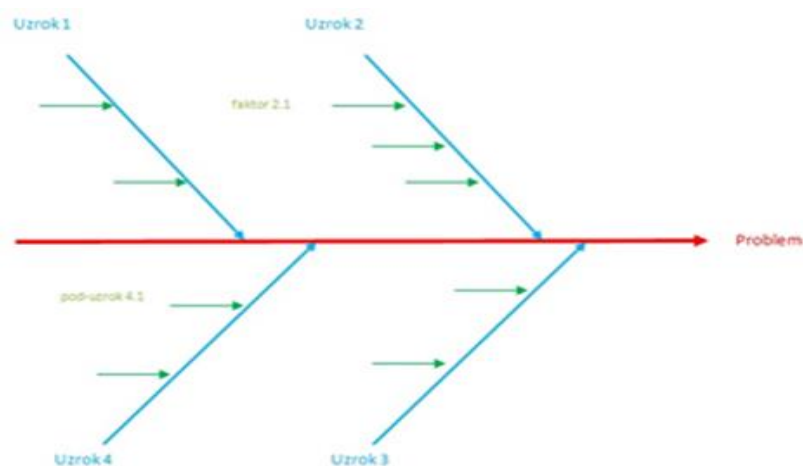
„Najčešće pogreške u organizaciji jesu:

- nepravilan raspored radnika na radna mjesta,
- nepravilan i nejasan raspored dužnosti, ovlaštenja i odgovornosti,
- pomanjkanje koordinacije,
- pretjerana organiziranost“ (Sikavica, Novak, 1993:557).

## 2.2. Grafičko praćenje problema u organizaciji i njihovih izvora

Mnogo je načina i metoda za praćenje vremenskog tijeka promjena unutar organizacije. Što je grafički prikaz bolji, lakše je pronaći optimalno rješenje koje zadovoljava novonastale uvjete.

Prema Žugaju i dr. (2004) kod promjena u organizaciji najčešće se koristi dijagram Riblja kost (*engl. Fishbone*). To je dijagram napravljen u obliku slika napravljenih od linija i riječi koje se spajaju tako da na kraju pokažu odnos između početnog uzroka i posljedice.



Slika 1. Riblja kost dijagram

Izvor: obrada autora prema ASQ izvoru, dostupno: <http://svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1255-ishikawa-dijagram> (pristupljeno i preuzeto 28.05.2020.)

Prema Žugaju i dr. (2004) upotrebljava se u planskom rješavanju problema jer prikazuje probleme i čimbenike koji uzrokuju problem, stavlja naglasak na čimbenike koji su potrebni da bi problem bio uspješno saniran. Tim stručnjaka radi analizu kroz četiri koraka da bi potpuno sagledao problem.

1. korak – stručnjaci određuju kostur ribe (kralježnicu i glavu), u glavu ribe je upisana posljedica problema, odnosno rješenje problema i organizacijska promjena koju nosi.
2. korak – glavni izvori i pokretači organizacijskih problema, odnosno promjena definiraju se pomoću ribljih kosti koje izlaze iz kralježnice
3. korak – pojašnjavanje promjena koje izlaze iz kosti u 2. koraku, prikazani su izvori i pokretači organizacijskih promjena niže razine.
4. korak – konačno definiranje cijelog ribljeg kostura, tu su prikazani izvori i pokretači organizacijskih problema (promjena) svih razina. Ako je potrebno, stručnjaci nastavljaju dalje s koracima kako bi raščlanili svaki pojedini čimbenik promjene organizacije, tako identificiraju svaki pokretač organizacijske promjene. Tako kreiran kostur ribe menadžerima daje mogućnost da uđu u srce svakog čimbenika problema te pronađu što efikasnije i učinkovitije rješenje samog problema.

### **2.3. Faze promjena u organizaciji**

Najveću ulogu u borbi s krizama ima menadžment organizacije. Najbitniji i najvažniji zadatak menadžmenta jest sposobnost upravljanja promjenama te pravovremen odgovor na promjene.

Prema Sikavici (2011), tri su faze promjene sustava:

- stanje ravnoteže,
- kaosa i
- reintegracije.

Stanje ravnoteže je stanje u kojemu su troškovi i prihodi u idealnim omjerima, sustav funkcionira stabilno i to stanje traje određeno vrijeme. Niti jedan sustav ne ostaje vječno stabilan. Promjenom ranije spomenutih činitelja (pad prodaje, nezadovoljstvo zaposlenih, promjena konkurencije i zahtjeva tržišta) dolazi do potreba za promjenama i time organizacija

ulazi u stanje kaosa. Kaos briše sve ranije funkcionalne norme i pravila. Dolaze nove odredbe, nova struktura i na nju se treba naviknuti. Prije svega, mora se procijeniti hoće li se promjenama uspjeti riješiti novonastali problemi. Stanje kaosa zna potrajati puno dulje nego je procijenjeno, detaljnim analizama i istraživanjima te poznavanjem vlastitih mogućnosti može se prošetati kroz njega brže nego je planirano. Ako i jedan faktor bude neodgovarajući, dolazi se do novih promjena u već stresnoj promjeni, te samim time do odgode zatvaranja faze kaosa. Glavna karakteristika ove faze je nepredvidivost. Uvijek postoji mogućnost dodatnih troškova, potreba za novim zaposlenicima, smanjenje određenog kadra te uvođenje novoga.

Faza reintegracije donosi usklađenost i funkcionalnost novog sustava. Ova faza daje potvrdu da je organizacija opet ušla u ravnotežu primjenjujući i iskorištavajući novonastalu situaciju na najbolji mogući način. Kroz razne čimbenike pokazuje da je poduzeće opet konkurentno i profitabilno, a djelatnici unutar poduzeća maksimalno zadovoljni i odlično raspoređeni.

## **2.4. Važnost promjene u organizaciji**

Poduzeće se promatra na nekoliko načina – kao otvoreni sustav spreman na promjene, i kao zatvoreni sustav koji se bori protiv promjena. Uzme li se u obzir načelo sustavnog pristupa, poduzeće se gleda kao otvoreni sustav. U sklopu otvorenog sustava promjene s kojima se organizacija susreće zapravo su aktivnosti i alat pomoću kojega poduzeće postiže svoj cilj. Do toga cilja poduzeće dolazi na način da mijenja sebe i svoju strukturu.

Načelo sustavnog pristupa temelji se na upravljanju procesima, a za glavni cilj ima povećanje efikasnosti. Temeljno pravilo ovog načela je strukturiranje sustava održavanja napretka ka zadanom cilju. Najveći problemi javljaju se kada procesi i tehnike nisu točno definirani.

„Organizacije moraju težiti takvim sustavima održavanja, koji će omogućiti afirmaciju svih subjekata i uspješnu realizaciju unaprijed definiranih ciljeva održavanja“ (Kondić i dr., 2011:131).

Nekoliko je glavnih koraka sustavnog pristupa:

- „identificiranje organizacijskih problema,
- definiranje zadataka organizacije,

- snimanje i analiza postojećeg stanja,
- traženje najpovoljnije varijante,
- izrada obrazloženog prijedloga te donošenje odluke,
- uvođenje nove organizacije“ (Novak i dr., 1993:424).

„Glavne aktivnosti u promjenama organizacije prema sustavnom pristupu su:

- planiranje,
- koordinacija,
- analiza i
- primjena drugih načela upravljanja“ (Novak, i dr., 1993:424).

Organizacija na promjenu ne smije gledati kao na problem, nego kao na mogućnost za razvijanje, širenje i napredak. Ako se promjena gleda isključivo kao problem, teško je napraviti jasan plan za ostvarenje cilja.



### **3. Tehnike rješavanja problema unutar organizacije**

Prepoznavanje problema odlika je vrsnih i iskusnih menadžera. Neke promjene sustavno su planirane i dolaze same od sebe s unaprijed ucrtanim metodama provedbe i ciljevima. Prepoznavanje i određivanje pravog trenutka za promjenu odlučujući je trenutak u upravljanju organizacijskim promjenama. Prvi spomen problema ili potrebe za mijenjanjem nečega uhodanog i dosad funkcionalnog predstavlja niz pitanja i odluka za rukovodeće u organizacijskoj strukturi.

„Problemi su potencijalne opasnosti za poslovanje čiji broj kroz vrijeme raste. Problemi po prirodi mogu biti široki ili vrlo specifični“ (Tafra Vlahović, 2011:252).

„Pri donošenju odluke o provođenju promjena potrebno je razmotriti njihovu opravdanost, mogućnost realizacije te odrediti je li pravo vrijeme za provođenje promjene. Osim toga, valja procijeniti i utjecaj promjene“ (Žugaj i dr., 2004:195).

#### **3.1. Tri osnovna načela kod donošenja odluka i plana rješavanja problema**

Vođeni načelima ravnoteže, fleksibilnosti i olakšavanja vodstva menadžeri pokreću proces planiranja rješenja problema koji ima organizacija. Načelo ravnoteže podsjeća na to kako je ravnoteža potrebna u svakoj strukturi, prisutno je u svim područjima znanosti i u svim funkcijama menadžera. Vrlo je bitno pronaći ravnotežu između sadašnjeg stanja te stanja kamo vode promjene. Primjena teorije menadžmenta i ravnoteža unutar organizacije ovisi o pojedinačnim situacijama, specifičnim za svaku organizaciju.

Prema Alfireviću (2000) načelo fleksibilnosti upozorava da što je organizacija fleksibilnija promjenama, lakše će ostvariti zacrtani cilj. Poduzeće koje promovira nefleksibilnost ugrožava svoju sposobnost na izazove koje mu nosi tržište.

„Načelo olakšanja vodstva primjenjuju menadžeri za uspješno djelovanje. Menadžeri trebaju kvalitetne ljude na svim pozicijama, organizacijska struktura mora pridonositi menadžerskoj učinkovitosti. Čelne ljude organizacijskih jedinica treba gledati kao vođe kojima treba pomoć ostalog osoblja kako bi cijela organizacija nosila titulu uspješne“ (Alfirević, 2000:16).

### **3.2. Planski pristup projektiranju organizacije**

„Planski pristup rješavanju problema preventivnog je karaktera. Polazi od činjenice da dinamični uvjeti egzistencije i funkcioniranja poduzeća nameću potrebu stalne analize postojeće organizacije i njezina oblikovanja za anticipaciju budućih zbivanja“ (Buble, 2006:46). Iz toga se da zaključiti da je potreba da se planiranju nove metode organizacije smišljena kako bi se pravovremeno djelovalo na disfunkcionalne stvari unutar organizacije.

„Osnovni principi planskog sustava su:

- planiranje promjena te sam plan po kojemu će se promjena odvijati nužan je dio svake organizacije
- detaljna analiza i plan metodike izvođenja projekta organizacije koja se temelji na postupcima znanstvenoistraživačkog rada,
- izbor odgovarajućih metoda i tehnika kod planiranja aktivnosti sadržanih u planu promjene organizacije,
- stvaranje organizacijskih preduvjeta nužnih za izvođenje projekta organizacije,
- novonastali psihološki, obrazovni i drugi uvjeti moraju doprinositi razvijanju klime organizacijskih potreba te biti poticaj za izvođenje organizacijskih zahvata“ (Buble, 2006:46).

Prema Bubleu (2006) kod rješavanja organizacijskih problema u većem broju slučajeva koristi se planski pristup, bez obzira čime se organizacija bavi. Utvrđivanjem količine uložениh resursa otkrivaju se razlike od organizacije do organizacije. Najviše se prati vremensko trajanje promjene, količina ljudskog kadra uključena u promjenu te visina uložениh sredstava.

### **3.3. Izbor strategije pristupa rješavanja problema u organizaciji**

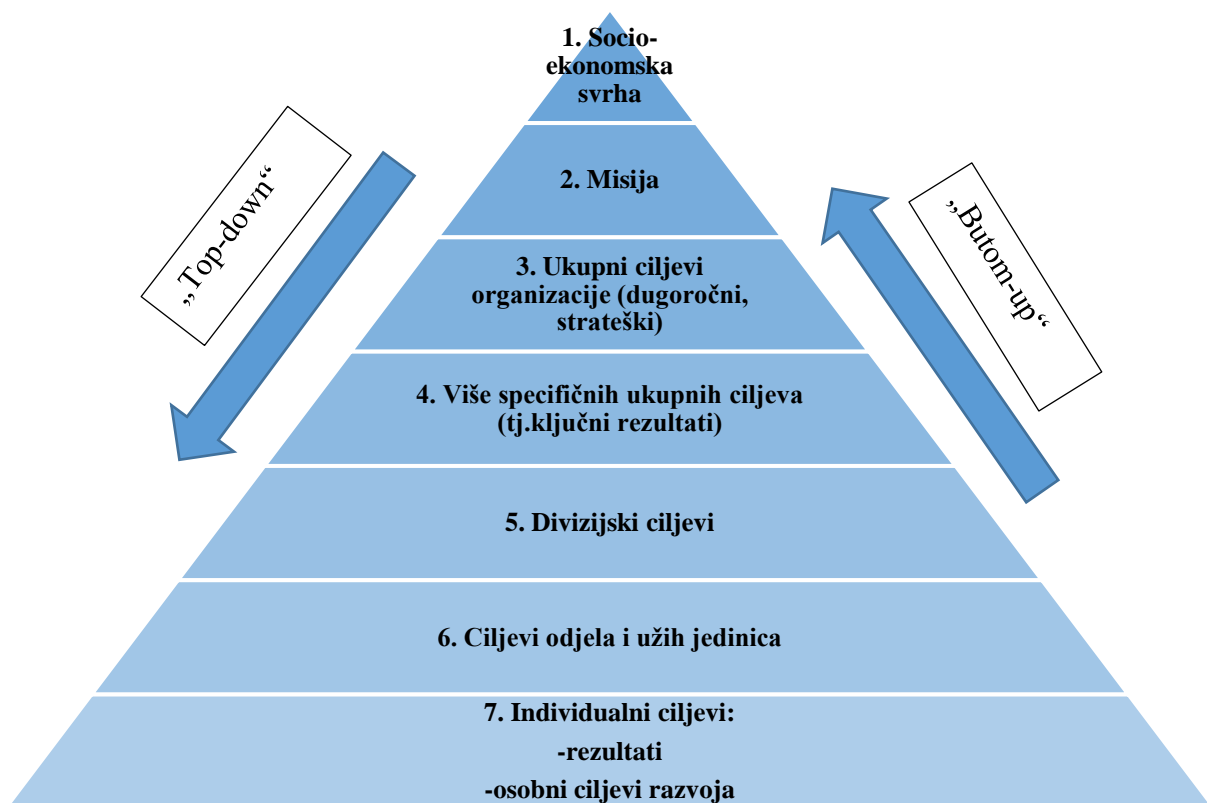
Neovisno o tome radi li se o planskom ili neplanskom rješavanju problema, potrebno je odabrati odgovarajuću strategiju, ako se organizacijska promjena poduzeća želi odraditi kako treba.

Kod rješavanja problema u organizaciji prema Čičin-Šainu (2018) razvijeno je više strategija:

1. „Top-down“ strategija,

2. „Basis-upward“ strategija,
3. bipolarna strategija,
4. strategija klina,
5. „Multiple nucleus“ strategija.

„Top-down“ strategija nastupa tako da kreće s promjenama od vrha organizacijske piramide. Temelji se na uvjerenju da kompletni uspjeh organizacijskih promjena ovisi o postignuću na najvišoj razini“ (Čičin-Šain, 2018:126).



Slika 2. Izbor strateških ciljeva za rješavanje problema u organizaciji

Izvor: Vidović, B., Matas, V., Puljiz, M. (2014.) Zbornik radova - Strateški menadžment u školstvu, dostupno:

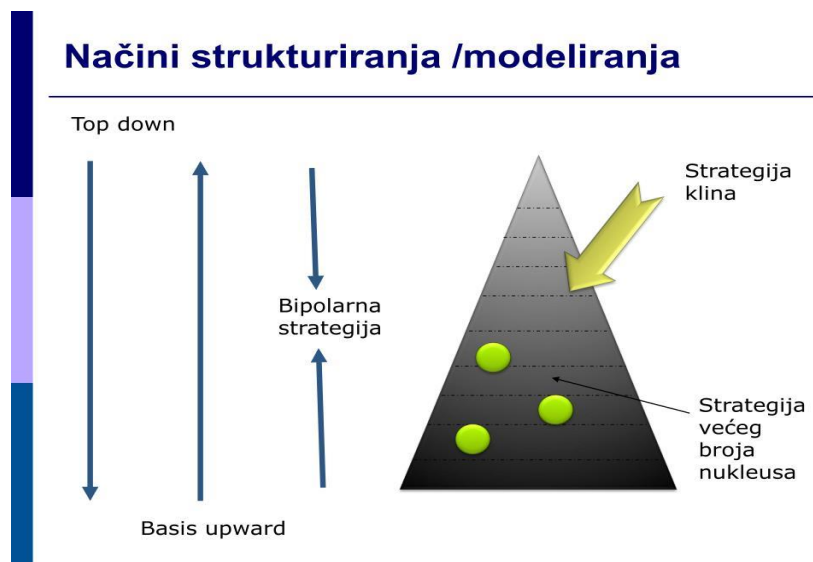
[http://www.smb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik\\_radova\\_Obrazovnog\\_menad%C5%BEmenta.pdf](http://www.smb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik_radova_Obrazovnog_menad%C5%BEmenta.pdf) (pristupljeno 03.06.2020.)

Prema Čičin-Šainu (2018) „Basis-upward“ strategija kreće s organizacijskim promjenama od dna piramide prema vrhu. Uglavnom je učinkovita u slučajevima kada je za neku veću

organizacijsku promjenu potrebno dobiti podršku cijeloga poduzeća. Kod ove strategije posebno je naglašena uloga radnih grupa. Bipolarna strategija odnosi se na promjene organizacijske strukture kreću i s vrha i s dna piramide istovremeno. Karakterizira ju široka baza prijedloga i inicijativa vezana uz promjenu organizacije i to iz glavna dva dijela piramide, i s vrha i s dna. Problem nastaje kada srednja razina menadžmenta ne kreće u promjene na vrijeme te može doći do odbijanja već započetih promjena s vrha i dna piramide. Strategija klina je promjena organizacije koja kreće od srednje razine, točnije od srednjeg menadžmenta te se širi i prema vrhu i prema dnu piramide. Strategija klina preporuča se u poduzećima s divizijskom organizacijskom strukturom gdje organizacijske promjene započinju u divizijskim jedinicama.

„„Multiple nucleus“ strategija započinje istovremeno u više sektora organizacije, što znači i na različitim razinama organizacijske piramide. Najčešće se provodi u organizacijama koje nemaju jasno definiranu hijerarhiju. Svi sektori organizacije zahvaćeni promjenama moraju prihvatiti iste te ozbiljno pristupiti njihovom rješavanju kako bi promjena bila uspješna“ (Čičin-Šain, 2018:129).

„Kod odabira strategije, organizacija mora voditi brigu o nizu faktora te o prirodi svog poslovanja. Na odabir strategije najviše utječe organizacijska struktura, stil vođenja menadžmenta i ono najbitnije – složenost tih promjena“ (Čičin-Šain, 2018:129).



Slika 3. Strategija pristupa projektiranja promjena u organizaciji

Izvor: Prilagođeno prema Cinguli M., (2011). Oblikovanje organizacije, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu

### **3.4. Utvrđivanje stvarnog stanja organizacije**

„Ova etapa prema predstavlja provođenje istraživanja o trenutnom stanju organizacije u kojoj želimo planirati promjenu. Provodi se na temelju prethodno definirane metodike kojom su utvrđene metode istraživanja i to u sljedećim koracima:

1. Oblikovanje i izbor instrumenata za prikupljanje podataka o postojećoj organizaciji.
2. Izbor i poduka snimača, odluka o tome tko obavlja posao prikupljanja podataka“ (Cingula, 2011:308).

### **3.5. Oblikovanje i izbor instrumenata za prikupljanje podataka i informacija o postojećoj organizaciji**

Instrumenti za prikupljanje podataka razlikuju se od organizacije do organizacije i moraju zadovoljiti unaprijed utvrđenu metodiku. „Najčešći dokumenti koji se rabe u istraživanju:

- evidencijski list koji se upotrebljava u analizi sadržaja dokumentacije,
- protokol intervjua koji se koristi prilikom intervjuiranja zaposlenika i čiji sadržaj predstavlja strogu poslovnu tajnu za osobu koja ispunjava taj dokument,
- protokol pismenog snimanja pojava,
- aparati za snimanje relevantnih organizacijskih pojava (kamera, štoperica) i
- snimački list“ (Buble, 2006:48).

Koji će se dokumenti koristiti i u kojoj mjeri, ovisi o karakteru organizacijskog problema koji se istražuje te o financijskim i vremenskim mogućnostima organizacije. Podaci koji se dobiju istraživanjem postojeće organizacije trebaju dati u uvid mnoge druge informacije o novonastalom problemu. „Dokumenti moraju biti validni, pouzdani i objektivni kako bi istraživanje problema bilo valjano i kako bi se na vrijeme reagiralo s promjenama“ (Buble, 2006:48).

### **3.6. Odabir i obuka snimača, prikupljanje i obrada podataka**

Buble (2006) smatra da je snimač osoba zadužena za prikupljanje podataka. Tu funkciju može obavljati sam projektant organizacije ili posebno podučeni snimači. Izbor snimača ovisi o tome kolika je veličina organizacije, koji je njezin karakter te veličina organizacijskog problema, kao i o tome koja je metoda izabrana za prikupljanje podataka. Najveći prikupljač podataka je zapravo sam projektant organizacije ako je riječ o malim poduzećima. Razlog tomu je što je kod malih poduzeća organizacija manje složena pa ju je lakše obuhvati manji broj stručnjaka. Kod velikih poduzeća postoji visoki stupanj podjele rada i specijalizacije, velik je broj radnih mjesta i više je organizacijskih jedinica i da bi takvo poduzeće funkcioniralo potreban je pravi tim stručnjaka kako bi se dobile što točnije i što preciznije informacije. Da bi osobe odabrane kao snimači prikupile što preciznije podatke potrebno ih je dodatno obučiti. Najčešće su snimači osobe koje već rade u sklopu iste organizacije samo dodatno obučene za kontrolu u slučaju problema i rješavanja problema unutar organizacije.

Podatci o stvarnom stanju moraju omogućiti da se iz njih izvedu činjenice putem kojih se dolazi do saznanja o problemu. Podatci o trenutnom stanju organizacije mogu se prikupljati različitim metodama. Odabrani princip prikupljanja podataka mora se temeljiti na točnosti, generira najmanji utrošak vremena, sredstava i kadrova (Buble, 2006).

„Četiri su najčešće metode prikupljanja podataka o postojećoj organizaciji:

- metoda analize dokumentacije,
- metoda promatranja,
- anketna metoda,
- metoda intervjua“ (Bebek, 2006:71).

Prema Bebeku (2006) metoda analize dokumentacije i metoda intervjua primjenjuju se u rješavanju bilo kojega organizacijskog problema – uvijek treba provjeriti svu dokumentaciju te s nekim porazgovarati o organizacijskom problemu zbog kojega je i došlo do trenutnog stanja.

Dokumentacija sadrži skup podataka o problemu koji se pojavio i predmet je istraživanja. Dokumentacija se prikuplja iz internih izvora (pravna služba, analitička služba, služba za organizaciju) i iz eksternih izvora (Internet, gospodarska komora, stanje na tržištu, biblioteke).

„Analiza postojeće dokumentacije ima veoma važnu ulogu u istraživanju organizacije poduzeća jer predstavlja široku lepezu informacija iz prve ruke. Koliko je poduzeće dobro organizirano govori i postojanje ili nepostojanje potrebne dokumentacije“ (Bebek, 2006:71).

Bebek (2006) ističe kako je metoda intervjua podjednako kao i metoda analize dokumentacije. Intervju predstavlja prikupljanje podataka usmenom komunikacijom s ciljem da se dobivene informacije upotrijebe u znanstvene svrhe. Intervju se razlikuje od običnog, svakodnevnog razgovora. Ako je problem u organizaciji širokog spektra, provodi se slobodni intervju kako bi se prikupilo što više informacija koje će se kasnije sortirati te prilagoditi potrebnim podacima. Standardizirani intervju predstavlja razgovor po unaprijed pripremljenim pitanjima i obrascima s ciljem davanja što preciznijih informacija o točno određenom problemu koji se pojavio u organizaciji. Kako bi intervju ostvario svoju prvobitnu svrhu potrebno je provesti odgovarajuće pripreme (izbor ispitanika, točno vrijeme i mjesto ispitivanja, podsjetnik na intervju, izbor ispitivača). Ispitivač anketar mora jasno znati koji mu je cilj te treba prepoznati ukoliko osoba koja daje intervju ide preširoko od problema vezanog uz intervju.

„Nakon što su svi prikupljeni podaci podvrgnuti logičkoj kontroli te su provedene eventualne izmjene i dopune kreće se s obradom prikupljenih podataka. Obradeni podaci spremaju se i prikazuju na jednostavan način koji jamči preglednost i brzo dolaženje do potrebnih informacija“ (Bebek, 2006:72).

### **3.7. Analiza stvarnog stanja i izrada prijedloga rješenja problema unutar organizacije**

„Analiza prikupljenih podataka predstavlja postupak u kojemu se na temelju prikupljenih podataka o kvantitativnim i kvalitativnim karakteristikama postojeće organizacije donosi ocjena o njezinom bonitetu. Ocjenjivati bonitet organizacije znači utvrđivati je li postojeća organizacija dotičnog poduzeća dobra ili loša, zbog čega je loša, koje su njezine slabosti, mogu li se i kako te slabosti otkloniti i tako je učiniti boljom. “Ako je pak postojeća organizacija dobra, onda bi se komparacijom s teorijskim modelom ili organizacijom u nekom drugom poduzeću moglo saznati u čemu se sastojе njezine dobre strane te može li se njezin bonitet još više povećati“ (Buble, 2006:72).

Prikupljene podatke i činjenice analizirane prema uputama objedinjuje se u obliku elaborata koji se dostavlja mjerodavnim organima. Izvještaj o stvarnom stanju može se prenijeti i usmeno ukoliko se radi o nekakvom manjem problemu ili ako je vremenski hitno.

Elaborat o stvarnom stanju organizacije te izvješće i problemu s kojim se organizacija suočava treba napisati jasno, prema određenim pravilima i uputama. „Dokument bi trebao sadržavati sljedeće elemente:

- uvod,
- podatci o poduzeću,
- faktori utjecaja na organizaciju poduzeća,
- analiza organizacijske strukture,
- analiza organizacijskih postupaka,
- analiza organizacijskih sredstava,
- zaključci.

Mjerodavni organi pregledavaju potpisan elaborat i na temelju njega donose odluke i projekciju modela nove organizacije“ (Buble, 2006:72).

### **3.8. Donošenje odluke o novoj organizaciji**

„Nakon što su definirani svi zadatci koje treba obaviti treba utvrditi kolika sredstva organizacija ima na raspolaganju te u skladu s tim donijeti odluku o postavljanju nove organizacije. Faza donošenja odluke trebala bi biti jednostavan postupak nakon što smo proveli temeljna istraživanja o stvarnom stanju organizacije. U pravilu to znači da će odgovorne osobe, menadžeri, donijeti odluku i izabrati jednu, najprikladniju alternativu za trenutne okolnosti i kao odgovor na problem nastao u organizaciji“ (Čičin-Šain, 2018:137).

„Upravo je pronalaženje najboljeg rješenja ono što čini razliku između uspješnih i neuspješnih menadžera. Ta razlika u sposobnostima najviše dolazi do izražaja u slučaju nedostatka vremena i u kriznim situacijama. Oni menadžeri koji uspiju u uvjetima pod povećanim pritiskom sabrano razmišljati te donijeti odluku bez obzira na okolnosti, smatraju se uspješnima“ (Bebek, 2006:76).

Menadžment poduzeća zadužen je za provedbu odluka o planskom rješavanju organizacijskih problema i kvaliteta obavljanja tog procesa odražava sposobnosti i uspješnost menadžmenta. Menadžment koji prati sve faze kriznog razvoja, odnosno razvoja i rješavanja problema u organizaciji naziva se krizni menadžment.



„Na oporavak poduzeća najviše utječe njihovo shvaćanje nastale situacije, a ne činjenice. Poznato je kako ljudi bolje percipiraju loše stvari i bolje ih pamte, da se osjećaju ugroženije što je opasnost veća, što je manja mogućnost utjecaja, opasnost se čini većom, što je nerazumijevanje veće to je i osjećaj ugroženosti veći“ (Osmanagić Bedenik 2003:17). Kroz studije slučajeva prema Sučeviću (2011) jasno je prikazan put od prepoznavanja problema do rješavanja istoga. U uvodu pojedinog slučaja ukratko je opisano trenutno stanje organizacije te ulazak u krizu. Točno prepoznavanje uzroka krize, odnosno problema dovodi menadžment u prednost jer znaju o čemu je riječ, moraju samo pronaći način kako se izboriti s istim, a da se to ne osjeti na poslovanju organizacije. Simptomi svake pojedine krize opisani su u detalje, jasno dajući do znanja da ni najsitniji detalji poput neraspoloženog zaposlenika nikako nisu zanemarivi. Problemi se dijele na hitne i one malo manje hitne, pri čemu niti jedne ne treba prepustiti slučaju. Probleme treba posložiti po prioritetima rješavanja te organizirati timove kako bi se paralelno smirile sve krize unutar organizacije. Krizno stanje službeno završava kada je sve stavljeno pod kontrolu, zaposlenici su zadovoljni, a organizacija je i dalje profitabilna.

## **4. Prijedlozi i rješenja za najčešće organizacijske probleme**

Dva najveća čimbenika promjene u organizaciji, usko povezana sa zaposlenicima su sukobi unutar organizacije i stres. Dinamični tempo, učestale promjene i želja za dokazivanjem uzrok su brojnih sukoba među djelatnicima, ali isto tako i veliki pokretač stresa u životu pojedinca.

### **4.1. Sukobi unutar organizacije**

„Međuljudski odnosi predstavljaju interakciju između dvoje ili više sudionika, a sudionik u interakciji je pojedinac i grupa. Interakcija se tako javlja između pojedinca i pojedinca, između pojedinca i grupe i između grupe i grupe“ (Čičin Šain, 2015:210). Neuravnoteženi odnosi dovode do međuljudskih ili međugrupnih sukoba.

Sukobi predstavljaju neslaganje i razilaženje u mišljenjima pojedinaca ili grupa oko istog problema. Mnogo je izvora sukoba, a oni koji se tiču izravno organizacije su: neujednačen način nagrađivanja, organizacijsko preklapanje u zadaćama zaposlenika, nedovoljna komunikacija između pojedinih grana organizacije. Menadžeri današnjice najviše izazova imaju kod ispunjavanja uvjeta koji jamče zadovoljne djelatnike. Najviše problema stvaraju sukobi unutar organizacije. „Menadžment ljudskih resursa ne treba se baviti i iscrpljivati pokušajima da nestane konflikata, jer je to utopija. Naprotiv, treba se baviti područjima identifikacije mogućih konflikata i izradom programa njihove prevencije“ (Gutić i dr, 2017:196). Prema Dujaniću (2004), najisplativije je angažirati ljude koji će razgovarati sa zaposlenicima te ih potaknuti na priču o tome čime nisu zadovoljni trenutno u organizaciji. Oni su na prvoj crti borbe s problemima i stvarima koje bi mogle biti funkcionalnije i bolje te na taj način otkrivaju mnoge poteškoće koje se kriju ispod površine. Razvijanje motivacije počinje uklanjanjem nezadovoljstva što u konačnici rezultira kreiranjem boljeg i efikasnijeg poslovnog modela.

„Ljudi su jedini živi element organizacije te predstavljaju ključan resurs svake organizacije“ (Radić, 2019:26). Prema tome, zaposlenici su jedna od najjačih karika, ako ne i najjača, za održavanje organizacije zdravom i konkurentnom. Menadžeri problem zaposlenika moraju stalno pratiti iako nekada možda i ne postoje naznake određenih problema povezanih s ljudskim resursima. Ukoliko se počne javljati nezadovoljstvo na radnom mjestu velike su

šanse da će doći do sukoba u organizaciji. Neoklasična teorija organizacije najbolje je pokazala koliko je zadovoljstvo zaposlenika bitno za zdravu organizaciju. Prema Antoloviću (2013), ponašanje radnika ne ovisi samo o ekonomskoj motiviranosti nego i o odnosima u organizaciji, uvjetima rada, ali i o emocijama kojima je zaposlenik svakodnevno izložen na radnom mjestu. Takvim razmišljanjem otvara se humaniji pristup organizaciji što dovodi do velikih poboljšanja konačnih rezultata organizacije, dok prema Mihajloviću (2014) put do poboljšanja komunikacije i boljeg odnosa među ljudima ide preko menadžmenta znanja. Svijest o potrebi znanja podiže nivo povjerenja i poštovanja među ljudima povezanim u radnom procesu što kao rezultat ima podizanje produktivnosti te lakše donošenje odluka. Zajedničkim znanjem i iskustvom kombiniranim od strane zaposlenika i djelatnika ulazi se u srž problema te pronalazi odskočna daska za budući razvoj organizacije.

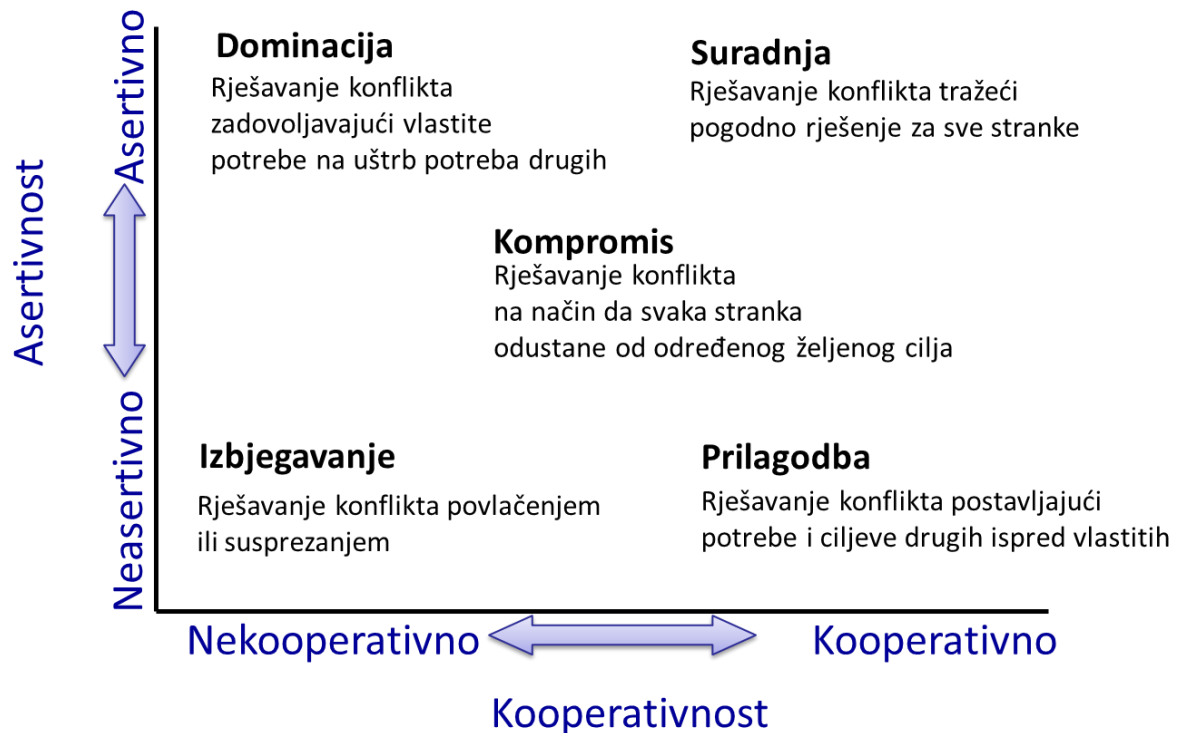
Vrste sukoba na radnom mjestu:

- međuljudski ( interpersonalni) sukob,
- sukob među timovima (intergrupni sukob),
- unutarnji (intrapersonalni) sukob.

„Međuljudski ili interpersonalni sukob nastaje između dvije ili više osoba u istoj organizaciji. Pojavljuje se onda kada ljudi stupaju u interakciju kako bi postigli određene rezultate ili ostvarili ciljeve. Ljudi se razlikuju po svojim stavovima, osobnostima, vrijednostima, ciljevima, nasljeđu i iskustvu“ (Žugaj, 2004:174). Međuljudski sukob je najčešći sukob među zaposlenima unutar određenog radnog mjesta. Ovu vrstu sukoba najčešće je riješiti, u većini slučajeva se riješi i bez prisustva treće osobe.

Sukob među timovima ili intergrupni sukob odnosi se na neslaganja među članovima dva različita tima koji imaju isti cilj – napredovanje i unapređenje ukupnog rezultata organizacije. Ova vrsta sukoba najbolji je pokazatelj kako djelatnici iste organizacije mogu istovremeno biti povezani i raditi kao najjači saveznici te paralelno s tim voditi bitku s drugim članovima iste organizacije drugog mišljenja, a zajedničkog cilja. Kod sukoba ove vrste najbitnije je usmjeravanje timova ka povezanosti te zajednička borba protiv vanjskih utjecaja.

Unutarnji (intrapersonalni) sukob je vrsta sukoba otkrivena u novije doba razvojem psihologije. Ovdje je riječ o sukobu vlastitih mišljenja, želja i ambicija unutar sebe. Osobe koje dobro upravljaju unutarnjim sukobima tu istu snagu prenose na svoju radnu jedinicu i samim tim pospješuju rad cjelokupne organizacije.



Slika 4. Pristupi rješavanju sukoba prema Thomas-Kilmann, 1976.

Izvor: Filipović, A. (2018.) Suradnički pristup rješavanju sukoba 1/2: Što kada sam ja u sukobu), dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/surdnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/> ( pristupljeno 16.08.2020.)

#### 4.2. Uspješno rješavanje sukoba među zaposlenicima

Menadžeri upravljaju zaposlenicima i stoga menadžeri moraju upravljati sukobima koji izbiju između pojedinaca koji rade za njih. „Zapanjujući je podatak da čak 60% problema koji uzrokuju smanjenje radne izvedbe zaposlenika proizlazi iz poteškoća u radnim odnosima, a ne iz osobnih problema zaposlenika“ (Dana, 2000:56). Nerazriješeni konflikti izazivaju emocionalnu nelagodu i mogu eskalirati u veoma opasne osobne konflikte. Postoje dva načina rješavanja konflikta – direktni i indirektni.

Prema Rijevec i dr. (2002) indirektna tehnika smanjivanja konflikta je prvobitni izbor menadžera. Provodi se na način da se smanji kontakt između osoba u konfliktu. S vremenom konflikt popusti kada se osobe ne susreću često. Apeliranje na zajedničke ciljeve je sljedeći korak, usmjerava pažnju sa potencijalno sukobljenih strana na ciljeve koje i jedna i druga

strana žele postići. Ponekad nije loše zatražiti savjet od višeg menadžera. No, tu treba biti oprezan, viši menadžer nije toliko s tim osobama i može pomisliti da je konflikt rezultat loših međuljudskih odnosa. Dosta često viši šefovi ne vole da se vide sukobi unutar organizacije te mogu biti skloni brzopletoj odluci da zamjene ljude koji se nalaze u konfliktu. Indirektna tehnika sprječavanja sukoba donosi i proces reorganizacije ukoliko se drugačije ne uspijeva riješiti odnos između osobe A i osobe B.

„Direktna tehnika donosi konkretne mjere u suzbijanju daljnjih sukoba. Izbjegavanje je fizičko ili metalno povlačenje iz konflikta i u ovoj situaciji se i jedna i druga strana prave da konflikt ne postoji i da će nekako nestati sam od sebe“ (Rijavec, Miljković, 2002:26).

Prema Rijavec, Miljković (2002) ljudi često smatraju kako sukobi smanjuju produktivnost grupe i organizacije, ali istraživanja su pokazala upravo suprotno. Sukobi kod suprotstavljenih strana izazivaju veću želju za uspjehom i nerijetko veću produktivnost obje strane. Menadžeri moraju biti svjesni toga te na vrijeme zaustaviti sukob. Izvršni menadžeri će pola posla odraditi postavljanjem jasnih ciljeva organizacije, učestalim interakcijama na relaciji menadžment-zaposlenici te jasnom raspodjelom poslova. Organizacijske sukobe treba rješavati učinkovitim planiranjem strategije koja će razne negativne učinke sukoba svesti na minimum. Učenje i kreativnost kao jedna od glavnih komponenti upravljanja organizacijskim problemima omogućuju dugoročnu učinkovitost organizacije.

### **4.3. Stres kao uzrok problema u organizaciji**

„Suvremena psihologija organizacije često za predmet svog interesa ima problem stresa u organizaciji i radnoj sredini. U pitanju je sveprisutan fenomen s kojim se sreću sve profesije, pri čemu su neke više, a neke manje izložene njegovim pogubnim utjecajima. Stres i naprezanje na radu proizlaze kod nekih profesija iz gotovo svakog aspekta posla. Ipak, stres se najčešće vezuje za problematiku konflikata. Značaj proučavanja stresa se posebno aktualizira u situacijama socijalne i ekonomske krize karakteristične za suvremeno doba i naše okruženje“ (Mihailović, 2003:113).

Stres se definira kao „djelovanje raznih štetnih čimbenika na organizam te povratnu informaciju organizma na te utjecaje koja rezultira skupom metaboličkih reakcija. Stres

najčešće dolazi kao produkt određenih poteškoća na koje pojedinac ne može utjecati“ (Mihailović, 2003:114).

Stres je sastavni dio posla suvremenih menadžera, a mnoga ispitivanja kroz povijest pokazala su kako se menadžeri svakodnevno susreću s visokim rizikom stresa. Razlog toga je prevelika odgovornost menadžera, jer se u njihovim rukama nalazi sudbina cijele organizacije.

Prema Mihailoviću (2003) razlikuju se tri kategorije simptoma stresa:

- fiziološki,
- psihološki i
- bihevioristički simptomi.

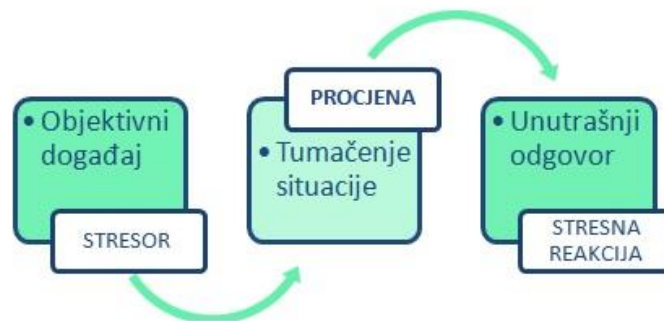
„Stres najviše pogađa čovjekovu psihu, a to se odražava kroz određene promjene metabolizma. Najbolji pokazatelji da je osoba pod određenom dozom stresa su:

- napetost,
- nezadovoljstvo,
- tjeskoba,
- razdražljivost,
- agresivnost,
- depresija,
- alkoholizam,
- pojačano pušenje,
- nemir,
- nagle odluke čudne za tu osobu,
- manjak koncentracije,
- nemiran san“ (Mihailović, 2003:116).

Stres je način na koje organizam odgovara na određene promjene. Male količine stresa dobre su kako bi potaknule osobu da se odluči na promjenu te kao dodatni vjetar u leđa. Za neke osobe stres je ključni čimbenik za promjenu pozicije u organizaciji, ako ne i za potpunu promjenu organizacije. Nositi se sa stresom nije niti malo lak zadatak, stoga je bitno pravovremeno reagirati te mijenjati ono što nam stvara taj pritisak. „Sagorijevanje je fenomen koji se blisko povezuje s poslovnim stresom. Stručnjaci sagorijevanje definiraju kao potpuno tjelesno i mentalno iscrpljenje uzrokovano stresom na privatnom i poslovnom planu života

pojedinka“ (Dessler, 2011:629). Najviše zdravstvenih problema uzrokovanih stresom imaju zaposlenici koji rade menadžerske i slične poslove.

Prema pisanju Poredoša i Kovača (2005) sagorijevanje na poslu odvija se postupno. Počinje s prevelikim očekivanjima i idealizacijom posla, što se često manifestira kao entuzijazam novim poslom, odlična postignuća, visok stupanj energije. Nakon toga dolazi do laganog nezadovoljstva, umora, te prvih znakova sagorijevanja. Smanjuje se radni moral, zanesenost i posvećenost poslu, a dolazi do teškoće u komunikaciji sa radnim kolegama, s rukovodećim kadrom te u konačnici do izbjegavanja odlaska na posao (Poredoš, Kovač, 2005:5).



Slika 5. Proces nastanka stresa u organizmu

Izvor: Nezirević, E. (2018.) Stres na poslu: kako se suočavati, oporavljati i dobro osjećati, Poreč, dostupno na: <https://www.zdravi-grad-porec.hr/strucne-teme/stres-na-poslu-kako-se-suocevati-oporavljati-i-dobro-osjecati/> (pristupljeno 12.02.2020.)

#### 4.4. Menadžerske metode smanjenja stresa među zaposlenima

Kako bi se uspješno nosili sa stresom unutar organizacije prvo je potrebna svjesni o stvarnom postojanju stresa. Mnoge uzroke stresa moguće je otkriti na vrijeme te raditi na tome da određeni problemi smanje pritisak na zaposlene. Menadžeri moraju svima unutar organizacije dati do znanja da se i oni susreću sa stresom, ali razborito se nose s njim. Stres pogađa sve dijelove organizacije. Stav prema stresu nikako ne bi trebao biti pasivan, nego poticati pojedince na promjene kako bi se izvukli iz tog psihičkog stanja. Vrlo je bitno menadžersko

prepoznavanje stanja zaposlenika. Jasno definirati radne zadatke i ciljeve svakog radnog mjesta, ali na način da zaposlenik osjeti povezanost s tim radnim mjestom. Prema Carbonari (2013), niti jedan menadžer nema moć da svaki dio posla učini zanimljivim zaposleniku te da ga prilagodi njegovim željama. Ono na što menadžer može utjecati je usklađivanje onoga što zaposlenik voli raditi i što radi dobro sa radnim mjestom unutar organizacije. „Kada zaposlenici provode vrijeme radeći ono što vole, oni više ne rade, već se igraju“ (Carbonara, 2013:170).

„Cilj svake organizacije je postići i održati najbolje stanje psihičke, fizičke i socijalne dobrobiti zaposlenika i iz tog razloga potrebno je neprestano ulagati u procese koji utječu na zdravlje i sigurnost zaposlenika“ (Carbonara, 2013:170).

„Postoje tri opcije djelovanja na prevenciju stresa:

1. primarna redukcija stresa,
2. sekundarna regulacija stresa,
3. tercijarna pomoć kroz razne programe savjetovanja“ (Cook, Cripps, 2009:370).

„Primarna redukcija stresa ima dvije faze: reaktivnu i proaktivnu. Reaktivna faza nastoji otkriti koje to osobine zaposlenika ili radnog mjesta utječu na stvaranje stresa. Provodi se na način da se razgovara sa zaposlenikom i pri tome se gledaju svi čimbenici koji utječu na stvaranje stresa.

Proaktivna faza usmjerena je samo na radno mjesto, ulaže se trud kako bi se stvorilo radno mjesto bez stresa, ne provodi se istraživanje ima li zaposlenik neke dodatne probleme koje nije nužno povezano s radnim mjestom“ (Cook, Cripps, 2009:370).

Programi prevencije stresa po proaktivnoj fazi su rijetke, lakše je prilagoditi potrebama pojedinca nego ići u ispitivanje cjelokupnog poslovanja.

Prema Cooku i Crippsu (2009) najčešće metode u primarnim intervencijama za sprečavanje nastanka stresa:

- Treba smanjiti preopterećenost zaposlenika kontrolom količine posla i tempom rada.
- Raspored smjena: ako je moguće, omogućiti fleksibilno radno vrijeme, smjenski rad, obznaniti zaposleniku na vrijeme kako bi stigao isplanirati ostatak slobodnog vremena.
- Zaposlenika redovito obavještavati o trenutnom statusu radnog mjesta / mogućnosti napredovanja.



- Društvena raspodjela: osigurati rad u društvu, jer rad u kolektivu se pokazao uspješniji nego kad je svaki djelatnik sam u uredu.

Sekundarne prevencije stresa baziraju se isključivo na sprečavanju posljedica stresa, a ne na djelovanju na same uzroke stresa.

„Neke od najčešćih tehnika kontrola stresa su :

- tjelovježba i pravilna prehrana,
- tehnike kontrole emocija,
- osposobljavanje za razvoj uspješnih strategija,
- relaksacije koje vode određeni terapeuti i osobe koje rade s ljudima koji se susreću često sa stresom“ (Cook, Cripps, 2009:34).

Metode sekundarne prevencije stresa nisu se pokazale baš uspješne ako se gleda dugoročno. Od zaposlenika se očekuje da se nose sa stresom, dok s druge strane poslodavac ne poduzima nikakve mjere za sprečavanje stresa na radnom mjestu. Ključne odlike zdrave organizacije uz profit svakako su i one gdje se odgovornost za smanjenje stresa pripisuje organizaciji, zaposlenici se usmjeravaju da sami pokušaju kreirati radnu atmosferu i redizajn radnog mjesta.

Obično se tu podrazumijeva psihičko savjetovanje i podrška djelatniku ne gledajući razlog zbog kojega se djelatnik bori sa stresom (privatni ili poslovni razlog).

„Najkorisnije strategije za redukciju stresa na radnom mjestu su:

- redizajn radnog okruženja,
- uključivanje zaposlenika u razvoj karijere,
- redovita analiza rada i jasno postavljena pravila i plan rada,
- pružanje socijalne podrške te povratne informacije o uspjehu podrške,
- podjela nagrada“ (Cook, Cripps, 2009:372).

Najbitnije od svega je da je stres osobni doživljaj te da svaki pojedinac treba znati prepoznati znakove stresa te na vrijeme reagirati na njih. Nositi se sa stresom neko vrijeme pomaže čovjeku da upozna sam sebe, ali samo ako postoje naznake da će osoba na vrijeme znati povući crtu te pokrenuti promjene unutar sebe i unutar svega što joj stvara stres.

#### **4.3.1. Psihološki ugovor**

„Nekada su zaposlenici i poslodavci imali psihološki ugovor: zaposlenik je davao lojalnost i posvećenost; zauzvrat je poslodavac pružao doživotni posao, s osposobljavanjem i promaknućima itd.“ (Cook, Cripps, 2009:371). „Postoji također i psihološki ugovor između djelatnika i tvrtke: sve dok se zaposlenik uklapa u radne i društvene okvire on „pripada“. Tu je i politička dimenzija koja zahtijeva od djelatnika od karijere da se pridržavaju nekih pisanih i nepisanih „pravila“ igre. Ukoliko dođe do bilo kakve promjene koja narušava njihovu rutinu, zaposlenici se osjećaju ugroženo, kao da su pretrpjeli određeni gubitak“ (Lazar, 2015:12).

Prema Lazaru (2015) ovakva vrsta ugovora radnicima je osiguravala odgovarajuću egzistenciju te dodatnu motivaciju za napredovanjem. Krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća poslodavci su počeli s raskidanjem ovakvih ugovora kada bi se pronašli u situacijama da imaju viška zaposlenika te su radnici postali ogorčeniji i nezadovoljniji, dodatno demotivirani za poboljšanje radnih sposobnosti.

Uvođenjem ovakve vrste ugovora uvelike bi se smanjio stres na radnom mjestu što bi u konačnici donijelo i boljim međuljudskim odnosima unutar organizacije. Jasno bi se definirale zadaće i dužnosti zaposlenika i tako zaposlenik ne bi osjećao dodatni teret i pritisak jer bi imao točno određenu zadaću i funkciju u svojoj organizaciji. Nestalo bi opterećenosti s time radi li netko drugi bolje taj posao ili ima veće šanse za napredovanjem. Također bi voditelj tima jasno znao što očekuje od kojeg zaposlenika te ne bi dolazilo do krivih podjela poslova i zadataka u organizaciji.

„Psihološki ugovor temelji se na vjerovanjima, odnosno subjektivnim percepcijama što znači da različiti pojedinci (čak i unutar iste organizacije) mogu imati različito shvaćanje o tome što psihološki ugovor uključuje“ (Margaretić, 2015:6). „Psihološki ugovor je implicitne prirode te se temelji na subjektivnoj procjeni što omogućava da ga svaka strana tumači na svoj način. Osim toga, psihološki ugovor temelji se na razmjeni zasnovanoj na principu recipročnosti, a ta razmjena je dinamična te se uvjeti ugovora neprestano mijenjaju kroz interakciju između dvije strane ugovora“ (Margaretić, 2015:6).

## 5. Zaključak

Planski pristup polazi od pretpostavke da dinamičnost tržišta nameće potrebu stalnih analiza postojeće organizacije te njezino oblikovanje za buduće promjene u organizaciji. Projektiranju organizacije pristupa se smišljeno kako bi se pravovremeno djelovalo na promjene koje dolaze u budućnosti. Plan organizacije radi se paralelno s ostalim planovima vezanim uz poslovanje poduzeća. Na taj način moguće je na vrijeme odrediti buduće troškove te ostale čimbenike promjene unutar organizacije.

Menadžment organizacije vodi brigu o analizi i snimanju trenutnog stanja te pomno prate svaku priliku za promjenu i napredak. Projektanti organizacije redovito informiraju zaposlene o dostignućima na području same organizacije, paralelno s tim stvaraju i provode odgovarajuće obrazovne tečajeve, savjetovanja kako bi među zaposlenicima bio veliki stupanj organizacijskih znanja. Kod prikupljanja podataka trenutnog stanja veoma je bitno da su točne i potpune informacije kako bi se što bolje odgovorilo na nalete promjene.

Kod planskog projektiranja organizacije najčešći uzroci problema u organizaciji su sukobi unutar poduzeća i stres. Pojedini menadžeri upozoravaju kako je određena doza sukoba korisna jer podiže želju za napredovanjem i dokazivanjem, no treba biti pod stalnim nadzorom vođe te nakon određenog vremena sukob treba okrenuti u korist te stvoriti tim od prethodno sukobljenih strana.

Vodeći psiholozi i terapeuti skreću pažnju da se stres unutar organizacije treba rješavati tako da se mijenja radno mjesto, odnosno njegovi uvjeti kako bi organizacija imala zadovoljnog djelatnika, koji na posao dolazi opušten i bez stresa jer takav zaposlenik je pola odrađenog posla.

## Literatura

Alfirević, N. (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultatim empirijskog istraživanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

Antolović, J. (2013). Organizacija i kultura, članak u časopisu, dostupno: <https://hadrian.hr/wp-content/uploads/2019/11/ORGANIZACIJA-I-KULTURA.pdf> (pristupljeno 14.03.2020.)

Bebek, B. (2006). Projektiranje procesa i strukture organizacije Zagreb: Sinergija

Buble, M. (2006). Metodika projektiranja organizacije Zagreb: Sinergija nakladništvo

Carbonara, S. (2013). Angažiranost zaposlenika, Zagreb: Mate d.o.o.

Cingula M., (2011). Oblikovanje organizacije, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu

Cook, M. Cripps, B. (2009). Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu, Zagreb: Školska knjiga d.d.

Čičin-Šain, D. (2018). Nastavni materijal – predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru, dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (pristupljeno 21.08.2020.)

Dana, D. (2014). Rješavanje sukoba Zagreb: Mate d.o.o.

Dessler, G. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Mate d.o.o.

Dujanić M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću, časopis, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/7104> (pristupljeno 10.03.2020.)

Filipović, A. (2018). Suradnički pristup rješavanju sukoba 1/2: Što kada sam ja u sukobu), dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/> (pristupljeno 16.08.2020.)

Gutić, D., Devčić, A., Šostar, M. (2017). Organizacija poduzeća, Osijek: Studio HS internet d.o.o.

Kondić, V., Piškor, M., Horvat, M. (2011). Osnovna obilježja logističkog procesa održavanjem dostupno na <https://hrcak.srce.hr/85808> (pristupljeno 05.06.2020.)

Lazar, T. (2014). Odnos zaposlenika prema promjenama, dostupno: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A135/datastream/PDF/view> (pristupljeno 28.05.2020.)

Margaretić, M. (2015). Organizacijska pravednost i psihološki ugovor, Osijek, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffos:1197/preview> ( pristupljeno 21.08.2020.)

Mihailović D. (2003). Stres u organizaciji, dostupno: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267672](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267672) (pristupljeno 20.05.2020.)

Mihajlović, M., (2014). Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti poduzeća, članak u časopisu, dostupno: [http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/Sadrzaj\\_casopisa\\_0914.pdf#page=33](http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/Sadrzaj_casopisa_0914.pdf#page=33) (pristupljeno 20.03.2020.)

Nezirević, E. ( 2018). Stres na poslu: kako se suočavati, oporavljati i dobro osjećati, Poreč, dostupno na: <https://www.zdravi-grad-porec.hr/strucne-teme/stres-na-poslu-kako-se-suocavati-oporavljati-i-dobro-osjecati/> ( pristupljeno 12.02.2020.)

Novak, M., Sikavica P. (1993). Poslovna organizacija, Zagreb: Informator d.o.o.

Osmanagić Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga d.d.

Poredoš, D., Kovač, M. (2005). Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/2020?fbclid=IwAR3B-t7mXpCYHmLO5R-mcVkkgKFiH4C9dj4Q02SpJbY9NMf9MOybIyHj4uk> (pristupljeno 15.08.2020.)

Radić, I. (2019). Istraživanje postojećeg stanja organizacije, diplomski/ završni radovi, dostupno: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:3267> (pristupljeno 21.03.2020.)

Rijavec M., Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte Zagreb: Veru

Sikavica, P. (2004). Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb. Masmedia.

Sikavica, P. (2011). Organizacija Zagreb: Školska knjiga nakladništvo d.o.o.

Sušec, M. (2017). Poslovno komuniciranje u organizaciji, Varaždin, dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1248?fbclid=IwAR3B-t7mXpCYHmLO5R-mcVkkgKFiH4C9dj4Q02SpJbY9NMf9MOybIyHj4uk> (pristupljeno 11.09.2020.)

Sučević, D. (2010). Krizni menadžment, Zagreb: Lider Press d.d.

Tafra Vlahović, M. (2011). Upravljanje krizom, Zaprešić: Intergrafika d.o.o.

Vidović, B., Matas, V., Puljiz, M. (2014). Zbornik radova - Strateški menadžment u školstvu, dostupno:

[http://www.ssb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik\\_radova\\_Obrazovnog\\_menad%C5%BEmenta.pdf](http://www.ssb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik_radova_Obrazovnog_menad%C5%BEmenta.pdf) (pristupljeno 03.06.2020.)

Žugaj, M. Šehanović, J. Cingula, M. (2004). Organizacija, Varaždin: TIVA Tiskar

## Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Riblja kost dijagram .....  | 5  |
| Slika 2. Izbor strateških ciljeva za rješavanje problema u organizaciji..... | 11 |
| Slika 3. Strategija pristupa projektiranja promjena u organizaciji .....     | 12 |
| Slika 4. Pristupi rješavanju sukoba prema Thomas-Kilmann, 1976. ....         | 20 |
| Slika 5. Proces nastanka stresa u organizmu .....                            | 23 |