

# Upravljanje promjenama u organizaciji

---

**Barušić, Andrej**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:907861>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Andrej Barušić

## **Upravljanje promjenama u organizaciji**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Andrej Barušić

## **Upravljanje promjenama u organizaciji**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 00102206411

e-mail: abarusic@efos.hr

Mentor: Prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study of Logistics management

Andrej Barušić

**Organizational change management**

Final paper

Osijek, 2021.

**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 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:** Andrej Barušić

**JMBAG:** 00102206410

**OIB:** 31720152516

**e-mail za kontakt:** andrej.barusic@gmail.com

**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Upravljanje promjenama u organizaciji

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

U Osijeku, 2021. godine

Potpis



# Upravljanje promjenama u organizaciji

## SAŽETAK:

Promjene su postale sastavni i neizostavni dio poslovanja svake organizacije. Bez obzira je li riječ o unutarnjim promjenama (promjenama koje su povezane s tehnologijom, ljudima, resursima ili načinom rada) ili vanjskim promjenama (vezanim uz tržište, pravno-ekonomske odnose ili zakone) organizacije moraju razumjeti proces promjena i biti spremne ne samo na vrijeme reagirati, nego ih ponekad i anticipirati. Implementacija promjene u organizaciji može biti u manjem i većem obimu, ali najčešće utječe na mijenjanje poznatog okruženja što, nerijetko, može dovesti i do određenog otpora među zaposlenicima. Uspješno provođenje promjene zahtjeva znanje lidera da pravilno upravlja promjenama i stvori osjećaj sigurnosti svojim zaposlenicima. Cilj ovoga rada jest definirati strategije promjena i procese upravljanja promjenama, pojasniti razloge zbog kojih dolazi do otpora organizacijskim promjenama te analizirati primjer organizacijskih promjena. Svrha ovog rada je sagledati utjecaj promjena na organizacijsku učinkovitost te odgovoriti na pitanje kako uspješno upravljati promjenama u nepredvidljivom i dinamičnom okruženju današnjice.

**Ključne riječi:** promjena, organizacijska učinkovitost, otpor promjenama, strategija promjene

# **Organizational change management**

## **ABSTRACT:**

Changes have become an integral and indispensable part of every organization's business. Whether it is internal changes (changes related to technology, people, resources or ways of working) or external changes (related to the market, legal-economic relations or laws), organizations must understand the process of change and be ready not only to react on time, but sometimes anticipate them. The implementation of change in the organization can be to a lesser or greater extent, but most often affects the change of the known environment, which often can lead to some resistance among employees. Successful implementation of change requires the knowledge of leaders to properly manage change and create a sense of security for their employees. The aim of this final paper is to define change strategies and change management processes, to explain the reasons for the resistance to organizational change and to analyze an example of organizational change. The purpose of this final paper is to perceive the impact of change on organizational efficiency and answer the question of how to successfully manage change in today's unpredictable and dynamic environment.

**Key words:** change, organizational efficiency, change resistance, change strategy

## Sadržaj:

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>3</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja .....	3
<b>3. Organizacijske promjene .....</b>	<b>4</b>
3.1. Što je promjena? .....	4
3.2. Uzroci organizacijskih promjena .....	6
3.3. Vrste promjena .....	9
3.4. Strategije promjena .....	11
3.5. Proces upravljanja promjenama.....	12
3.6. Uvođenje promjena primjenom modela 7S.....	14
3.7. Organizacijska kultura .....	16
3.7.1. Održavanje organizacijske kulture.....	18
3.7.2. Uloga organizacijske kulture na provedbu promjene .....	18
3.7.3. Adaptacija organizacijske kulture na promjene .....	19
<b>4. Otpor organizacijskim promjenama.....</b>	<b>21</b>
4.1. Uzroci otporima promjenama .....	22
4.2. Stres.....	24
4.2.1. Uzroci stresa zbog organizacijskih promjena .....	26
4.2.2. Upravljanje stresom u organizaciji .....	27
4.3. Otklanjanje otpora prema promjeni .....	30
<b>5. Empirijsko istraživanje upravljanja promjenama u Gimnastičkom društvu Osijek – Žito .....</b>	<b>33</b>
5.1. Opći podaci o Gimnastičkom društvu Osijek – Žito .....	33
5.2. Intervju s voditeljicom projekata.....	35
5.3. Osvrt zaposlenika Gimnastičkog Društva Osijek – Žito na promjene unutar organizacije .....	36
5.3.1. Demografske karakteristike ispitanika .....	36
5.3.2. Provedba promjena unutar organizacije.....	38
5.4. Rasprava.....	42
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA: .....</b>	<b>46</b>



<b>Popis slika:</b> .....	<b>48</b>
<b>Popis tablica:</b> .....	<b>48</b>
<b>Popis grafikona:</b> .....	<b>48</b>

## 1. Uvod

U današnjem dinamičnom i ubrzanom okruženju promjene su dio svakodnevice. Uspješne organizacije tretiraju promjenu ne kao prijetnju, nego kao priliku jer u organizacijama promjene najčešće pretpostavlja prihvaćanje i provedbu novih ideja. Stoga, uspješne organizacije ne samo da prihvaćaju promjene i uspješno ih provode, nego i same potiču na iste. Promjene se mogu dogoditi unutar organizacije, ali i izvan organizacije. One promjene koje se događaju u samoj organizaciji najčešće su povezane s promjenom vodstva, inovacijama, tehnologijom, poslovnom strategijom, načinom rada i slično. S druge strane, kada se promjena događa u organizacijskom okruženju najčešće je povezana s promjenama na tržištu, promjenama u pravno-ekonomskim odnosima, promjenama u zakonima i regulativama.

Suvremeno poslovno okruženje danas se karakterizira kao okruženje promjena. Potreba za efikasnom, kvalitetnom, potpunom ili djelomičnom organizacijskom promjenom vrlo često organizaciji, u današnjem poslovnom okruženju, predstavlja preživljavanje. No, osim toga, promjena može biti i prilika za rast i napredak te stvaranje konkurentске prednosti na tržištu. Ono što je ključno za uspješnu provedbu promjene unutar organizacije jest efektivno i kvalitetno liderstvo te sposobnost i prilagodljivost zaposlenika na promjene jer zaposlenici predstavljaju presudan čimbenik uspješnog provođenja promjene.

Upravo ljudska osjetljivost na mijenjanje može predstavljati velik izazov za provođenje promjena. Ljudi su bića navike što znači da im svaki novitet može predstavljati stres te u konačnici i otpor promjeni. Otpor je prirodna posljedica promjeni kod ljudi, a naročito kada osjećaju da bi im ona mogla narušiti životni ritam. Uloga lidera je postaviti temelje za uspješno provođenje promjena. U organizacijama u kojima se zaposlenik osjeća sigurnim otpor promjenama će biti manji. Lider zaposlenicima promjenu mora predstaviti kao priliku za napredak, ili mu barem pokazati da ona neće ugroziti njegovo radno mjesto i poziciju.

Ovaj diplomski rad podijeljen je na tri glavne cjeline. Prva cjelina u kojoj se nalazi poglavlje „Organizacijske promjene“ predstavlja teorijski okvir koji obuhvaća organizacijske promjene te pobliže objašnjava i analizira vrste, strategije i pokretače promjena. U drugoj cjelini, koja pokriva poglavlje pod nazivom „Otpor organizacijskim promjenama“ govoriće se o otporu organizacijskim promjenama i strategijama upravljanja promjenama kojima se daje odgovor

na nastale otpore. Treći dio rada obuhvaća empirijsko istraživanje u sklopu kojeg će se navesti primjeri hrvatske organizacije koje imaju iskustva s uvođenjem promjena u svoje poslovanje. Nakon analize stvarnih primjera rad će se završiti zaključnim razmatranjima.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet ovog rada je objasniti kako i zašto dolazi do organizacijskih promjena te detaljno analizirati pozitivne učinke promjena na organizacije. Nadalje, analizirati izazove s kojima se organizacije susreću prilikom implementacije promjena te načine na koje te izazove mogu kontrolirati i upravljati njima, a u konačnici ih pretvoriti u prilike. Također, kroz primjer Gimnastičkog društva Osijek – Žito, analizirati utjecaj promjena na njihovo poslovanje.

### **2.2. Metode istraživanja**

Za prikupljanje informacija i podataka u teorijskom dijelu rada biti će korišteni sekundarni izvori podataka iz raspoložive stručne i znanstvene literature. Pri izradi teorijskog dijela rada, koristiti će se metoda analize i sinteze u svrhu raščlanjivanja cjeline na njezine dijelove kako bi se mogla analizirati njihovi odnosi i posljedice. Zatim metoda deskripcije koja podrazumijeva jednostavno opisivanje činjenica i procesa te njihovih empirijskih potvrđivanja veza. Nadalje, metoda kompilacije, koja se odnosi na opažanje rezultata i stavova znanstveno-istraživačkih radova, te induktivna metoda, odnosno metoda kojom se do općih zaključaka dolazi polazeći od pojedinačnih pretpostavki.

U empirijskom dijelu u radu će biti korištena metoda intervjuiranja voditelja projekata kako bi se dobile točne i realistične informacije o provedenim promjenama, strategijama provedbe promjena te o otporima na promjene među zaposlenicima. Zatim metoda anketiranja kroz koji će se prikupljati i istraživati podaci i stavovi te obraditi dobiveni rezultati anketiranih osoba.

### **3. Organizacijske promjene**

Pojam organizacijske promjene obuhvaća procese u kojima organizacija mijenja neke od svojih dijelova ili se pak mijenja u potpunosti. Promjene mogu biti vezane za ljude, tehnologiju, strategije, organizacijsku strukturu ili organizacijsku kulturu. Posljedice tih promjena mogu biti trajne ili periodične. „Općenito gledano, organizacijska se promjena može definirati kao proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline. Faza tranzicije između starog i novog rješenja kritično je razdoblje u kojem je stara organizacija već srušena, a nova još uvijek nije sasvim izgrađena. Stoga je organizacijske promjene potrebno pažljivo planirati, izvoditi i kontrolirati, tj. upravljati njima“ (Alfirević 2000:1260)

Dinamično vrijeme sadašnjice zahtjeva od menadžera sve više energije i fokusa na pitanja kako upravljati i provoditi promjene. Stoga upravo on mora znati predvidjeti, prepoznati, provesti i usmjeriti promjenu prema unapređenju poslovanja organizacije, istovremeno vodeći računa o tome kako svoje zaposlenike provesti kroz proces promjene uz minimalne otpore i stres.

#### **3.1. Što je promjena?**

„Svaki društveni identitet mora se prilagođavati zahtjevima svoje okoline, tj. mijenjati svoje unutarnje ustrojstvo i način funkcioniranja u skladu s promjenama relevantnih čimbenika okruženja.“ (Alfirević 2003:35) Uspješnost prilagodbe neke organizacije ili pojedinca ovisi o razini fleksibilnosti koje imaju. Neki autori izjednačavaju pojam promjene i inovacije, što je prema Sikavici (2011:670) pogrešno jer je promjena šira od inovacije, odnosno svaka je inovacija promjena, ali svaka promjena ne mora biti inovacija.

„Prema nekim viđenjima čak se smatra da temelj konkurentske prednosti kompanija više ne počiva na resursima kao što su proizvodna postrojenja ili financijska sredstva već na njihovoj sposobnosti da prihvate promjene.“ (Peus i dr. 2009, navedeno u Penava i Šehić, 2014:577) To zapravo govori koliko je prihvaćanje promjene važan element napretka organizacije jer „svaka organizacija mora u svoje svakodnevno poslovanje uključiti strateško i aktivno

praćenje okoline i upravljanje promjenama kako bi izgradila održivu konkurentsku sposobnost te dugoročan rast i opstanak.“ (Aleksić, 2009)

Organizacijske promjene mogu biti najavljene i prognozirane ili one koje su nastale kao posljedica vanjskih sila, bez izravne namjere samog menadžera. Promjene su postale neizostavan dio poslovanja, a vještina efikasnog gospodarenja promjenama ključna je sposobnost lidera jer ima zadatak naučiti zaposlenike kako da prihvate promjene i lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje.

Žugaj i dr. (1999:212) smatraju kako svaka promjena u organizaciji sa sobom nosi i rizik te opasnost od nastajanja dodatnih troškova, zbog čega lideri moraju razumjeti elemente koji utječu na uspjeh provođenja organizacijskih promjena. Neke promjene mogu posljedično stvoriti mnogo veći trošak od ukupne koristi i nerijetkim se organizacijama zna dogoditi da provedu promjene koje organizaciji na kraju donesu niz loših rezultata zbog nepravovremenog trenutka njihove provedbe.

Organizacijama je nužno prepoznati potrebu za različitim vrstama promjena, a još važnija je proaktivnost, odnosno brzo poduzimanje koraka kako bi njima kvalitetno i ispravno upravljale. Upravo one organizacije koje u pravo vrijeme, kvalitetno i efektivno odgovaraju na kontinuirane zahtjeve za prilagodbama u okolini stvaraju svoju konkurentsku prednost i postižu dugoročnu održivost na tržištu, dok one dijametralno suprotnim postupcima u pogledu odgovaranja na promjene nestaju sa tržišta. Kako bi organizacija na vrijeme mogla odgovoriti na promjenu izrazito je važno prepoznati trenutak potrebe za organizacijskom promjenom.

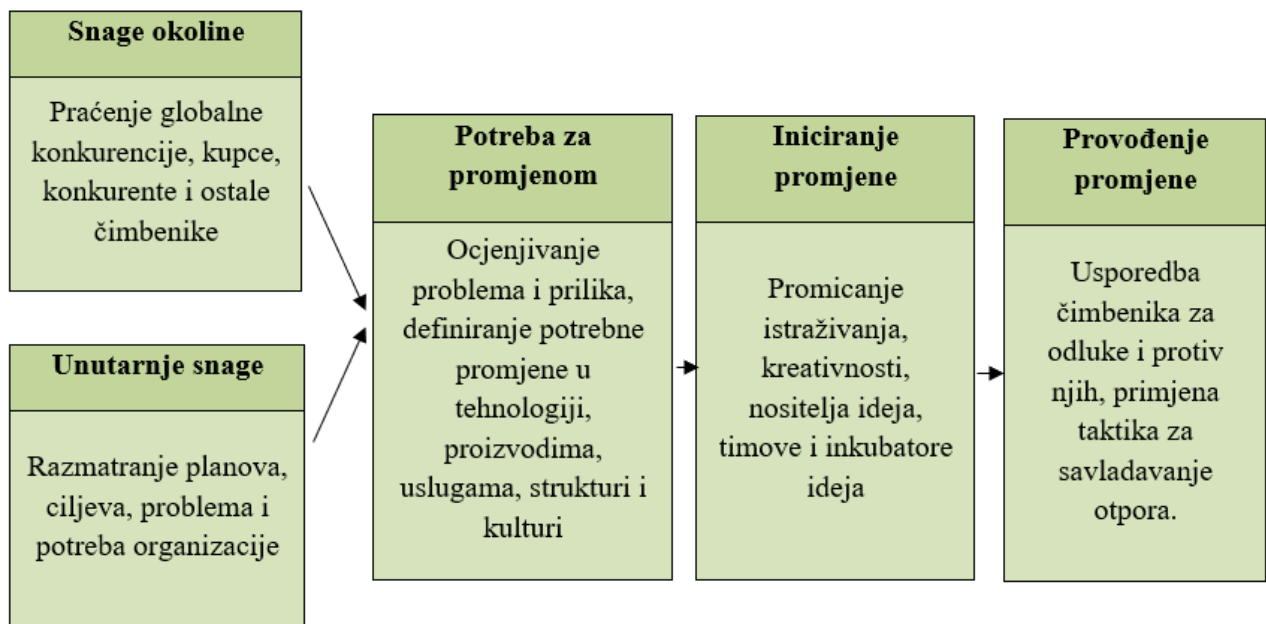
Ponekada ni najuspješniji menadžeri ne mogu procijeniti točan trenutak za početak promjena. Pokazatelji promjena su više su ili manje pritajeni, a nakon što postanu vidljivi nerijetko bude kasno za početak provođenja promjene u organizaciji. Ipak, kako navodi Burke (1994., navedeno u Sikavica 2011:671), najčešći pokazatelji koji upozoravaju na promjene su:

- dramatičan pad prodaje,
- brži rast troškova od zarade,
- zaostajanje u usporedbi s branšom,
- pad morala zaposlenih,
- izostanak tržišne strategije.

Pri provođenju promjena, prema Draftu (2006., navedeno u Sikavica 2011:719), treba poći od analize snage samog okruženja i unutarnjih snaga organizacije. Na temelju ove dvije

dimenzije može se prepoznati potreba za promjenom nakon koje slijedi iniciranje same promjene, a potom i provođenje odluka koje idu u prilog prihvatanju i implementaciji promjene. (slika 1.)

Slika 1: Model slijeda događanja promjena



Izvor: Izrada autora prema Draftu (2006., navedeno u Sikavica 2011:719)

### 3.2. Uzroci organizacijskih promjena

Današnje su organizacije pod konstantnim pritiskom radi prihvatanja i provođenja promjena. Postoje razni čimbenici koji potiču promjene unutar organizacije, a prema Žugaju i dr. (2004:158-170), čimbenici su sljedeći:

- dinamičnost tržišta,
- nove tehnologije,
- društveno – ekonomski trendovi,
- promjena strategije,
- proces organizacijskog rasta,
- organizacijske krize i problemi.

**Dinamičnost tržišta** posljednjih godina velik je izvor organizacijskih promjena. Kompetentnost dobavljača, informiranost potrošača, napredak konkurencije i zahtjevnost potrošača sve više dolaze do izražaja.

Napredak **tehnologije** drastično mijenja koncept rada. Sve je veća usmjerenost na automatiziranje proizvodnih pogona, minimaliziranje grešaka kroz tehnološke alate, povećanje efikasnosti radnih sati i slično.

**Društveno – ekonomski trendovi** postaju sve izraženiji. Primjerice, priroda radne snage (povećan broj visoko obrazovanih zaposlenih, masovni nedostaci radne snage u pojedinim sektorima), ekonomski šokovi (inflacija, varijabilnost cijene energenata), socijalni trendovi, svjetska politika (razne sankcije, dogovori i promjene u strukturi potrošača koje mogu imati veliki utjecaj na poslovanje pojedinih organizacija).

Proces **organizacijskog rasta** podrazumijeva povećanje u broju zaposlenika i/ili povećanje obima poslovanja. Organizacijski rast zahtjeva mnoštvo promjena unutar organizacije. Reorganiziranje poslovanja, novi radni timovi, potreba za novim znanjima i vještinama samo su neke od potrebnih promjena vezanih uz organizacijski rast.

**Organizacijske krize i problemi** često generiraju zahtjeve za promjenom. Nastaju kao posljedica iznenadnog nestanka resursa. Krizu organizacije karakteriziraju: nepovoljna radna klima, gubitak motiviranosti zaposlenika, sukobi i sukobi unutar organizacije i slično. Do organizacijskih problema najčešće dolazi zbog nepoštivanja organizacijskih pravila. Ukoliko dođe do krize i problema unutar organizacije, implementacija promjene je neophodna za održavanje organizacije.

Različiti su uzorci promjena, a slika 2 prikazuje neke od najznačajnijih vanjskih uzroka na promjene.



Slika 2: Ključni eksterni uzroci organizacijskih promjena



Izvor: Izrada autora

Uspoređujući uzroke promjena u poslovnom svijetu, zasigurno se može tvrditi da je globalizacija najveći uzrok. Današnji svijet stručnjaci često nazivaju „globalnim selom“ u kojemu se poslovanje odvija izuzetno dinamično, a informacije su dostupnije nego ikada. Globalizaciju, odnosno proces unifikacije tržišta, može se shvatiti kao izvor velike većine promjena na tržištu. Prelazak preko trgovačkih, gospodarskih i geografskih barijera dovelo je do rapidnog jačanja konkurencije te nužnosti provođenja organizacijskih promjena radi prilagodbe na nove klime tržišta. Kontinuirano usvajanje novih znanja i vještina preduvjet je za mogućnost praćenja novih konkurentskih igrača na tržištu.

Sam tehnološki napredak usko je vezan uz globalizaciju, ali s obzirom na utjecaj i obujam istog izdvojen je kao jedan od posebnih uzroka. Tehnološki napredak omogućio je strelovit napredak u komunikaciji, odnosno protoku informacija. S obzirom da je pravovremena informacija ključan element rasta organizacije razvoj tehnologije usmjeren je na softverska rješenja koja dodatno olakšavaju sam protok i razmjenu informacija. Tehnologija je ujedno moćno, ali i neizostavno oružje koje organizacije moraju koristiti u natjecanju sa konkurentima kako bi se uspješno nosili sa svim globalizacijskim izazovima.

Na političko-društvene uzroke same organizacije nemaju gotovo nikakav utjecaj. Oni su vezani za političku stabilnost, promjene uvjetovane za tržište, integracije, carine i slično. Iako organizacije nemaju velik utjecaj na to, moraju biti dobro informirani kako bi se na vrijeme prilagodili novonastalim promjenama te minimalizirali njihov utjecaj na vlastito poslovanje.

### **3.3. Vrste promjena**

U prošlosti je promjena, u kontekstu organizacije, bila vezana uz svaku potrebu za modifikacijom unutar organizacije. No, tijekom godina organizacije se susreću sa sve različitim promjenama te ih je iz toga razlog nužno klasificirati.

Prema Sikavici (2011:693), podjele dovoljne za razumijevanje promjena su:“

- vrste promjena s obzirom na ono što se mijenja u organizaciji
- vrste promjena s aspekta opsega i intenziteta (kako se mijenja)“

Autor također navodi podjelu prema Daftu (1992.) kao najbolju kada je riječ o vrstama promjena u organizaciji:“

- tehnološke promjene
- promjene u proizvodima i uslugama
- strukturne i sustavne promjene
- promjene ljudi.“

Tehnološke promjene donose pregršt prednosti za svaku organizaciju. Smanjuju troškove, skraćuju vrijeme proizvodnje te omogućuju menadžerima više vremena za druge strateške poslove. Promjene u strukturi obuhvaćaju promjenu organizacijske strukture kao cjeline ili njezinih dijelova. Neovisno o obimu promjene u organizacijskoj strukturi, one se odražavaju na sve segmente organizacije. Najizraženije će biti u promjenama zaposlenika koji se susreću sa novim strukturama. Promjene ljudi, odnosno zaposlenih u fokusu su interesa menadžera kada su zaposlenici ključan uzrok neučinkovitosti organizacije. Podrazumijevaju promjene vještina, položaja, stavova, načina komuniciranja i motiviranosti. Sve u svrhu izgradnje tima koji razumije potrebu za promjenom kako bi ju bilo jednostavnije provesti. Promjene proizvoda i usluga obuhvaćaju inoviranje novih ili usavršavanje postojećih promjena i usluga kako bi se organizacija proširila na nova tržišta te približila novim kupcima.

Obzirom na intenzitet, prema Kreinter i Kinicki (1989. navedeno u Sikavica, 2011:695), promjene mogu biti:

- adaptivne,
- inovativne,
- radikalno inovativne.

Adaptivne promjene obuhvaćaju ponovno upoznavanje s već poznatom praksom, a imaju nizak stupanj složenosti i nesigurnosti te nizak potencijalni otpor promjenama. Inovativne promjene podrazumijevaju upoznavanje s novim praksama unutar organizacije te imaju umjeren stupanj složenosti i nesigurnosti i umjeren potencijalni otpor promjenama. Radikalno inovativne promjene odnose se na upoznavanja s praksama koje su nove za čitavu industriju. Obilježavaju ih visok stupanj složenosti i nesigurnosti te visok potencijalni otpor promjenama.

Svaka vrsta promjene može se provoditi radikalno, odnosno eksplozivno, te postupno (Sikavica, 2011.). Obje provedbe imaju svoje prednosti i nedostatke. Primjerice, postupno uvođenje promjena može imati određene beneficije za zaposlenike kroz smanjenje otpora. Dok, s druge strane, može imati negativan utjecaj na efikasnost promjene zbog sporosti. Ključne razlike između postupnih i radikalnih promjena vidljive su na tablici 1.

Tablica 1: Razlika između postupnih i radikalnih promjena.

Postupne promjene	Radikalne promjene
Stalno napredovanje	Nagli lom sustava (paradigma – eksplozija)
Utječu na dio organizacije	Transformacija cijele organizacije
Provodi se kroz normalnu strukturu i proces upravljanja	Stvara novu strukturu i menadžment
Poboljšanje tehnologije	Posve nova tehnologija
Poboljšanje proizvoda	Novi proizvodi stvaraju nova tržišta

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 697

U tablici je vidljivo kako postupne promjene naginju na poboljšanju postojećih proizvoda i tehnologija te najčešće utječu na dio organizacije, dok radikalne promjene naginju novim tehnologijama i proizvodima te najčešće znače „lom“ sustava.

### **3.4. Strategije promjena**

Ljudi, struktura, sustavi i kultura organizacije najčešće su u fokusu analize pri strateškim promjenama. Pri odabiru strategije također je bitno promatrati utjecaj internih i eksternih čimbenika kako bi se ostvarile planirane promjene.

Razmjer promjena pri provedbi strategija može biti od gotovo zanemarive promjene sve do promjene temeljnih načela organizacije, a analogno tom razmjeru promjene Buble (2005) navodi sljedeće strategije:

- strategiju kontinuiteta
- strategiju rutinske promjene
- strategiju ograničenih promjena
- strategiju radikalnih promjena
- organizacijsko preusmjerene.

Strategiju kontinuiteta obilježava nastavak trenutne strategije uz minimalne promjene. Prednosti su minimaliziranje troškova i niska razina otpora zaposlenika, a ključni nedostatak je sporost pri potrebi za brzim i radikalnim promjenama uslijed nastanka neočekivanih situacija na tržištu. Strategija rutinske promjene obuhvaća minimalne promjene vezane uz neke tržišne elemente. Primjerice promjena ambalaže, oglašavanja, cijena i slično. Strategija ograničenih promjena podrazumijeva nastavak poslovanja na istom tržištu uz mogućnosti uvođenja novih proizvoda ili usluga. Provedbom strategije radikalnih promjena jedino što ostaje isto je djelatnost organizacije. Ona predstavlja velik rizik za organizaciju, ali istovremeno i veliku priliku za napredak i uspješno restartiranje poslovanja. Dok organizacijsko preusmjerenje podrazumijeva mijenjanje pravca organizacije, odnosno promjena same djelatnosti.

„Iako postoje mnogo načina na koje menadžeri mogu upravljati promjenama, neki od neizostavnih elemenata strategija upravljanja promjenama uključuju:

- planiranje
- transparentnost
- poštenje
- komunikaciju
- sudjelovanje zaposlenika“ (Krakoff, n.d.)

### **3.5. Proces upravljanja promjenama**

„Sam proces upravljanja promjenama stoga predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije. Međutim, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnosti efikasnog upravljanja promjenama dvije su suprotnosti.“ (Aleksić, 2014:18)

Upravljanje promjenama vrlo je kompleksan zadatak, ali menadžer zadužen za njega mora posjedovati znanja primjerena razini tog zadatka. „Proces upravljanja promjenama može se promatrati preko dva temeljna pristupa organizacijskim promjenama. Planirani pristup organizacijskim promjenama naglašava kako je sve promjene unutar organizacije moguće promatrati kao unaprijed planirane, nastale svjesnim radom i planom od strane organizacije kao pomak iz trenutne pozicije, u željeno buduće stanje nove ravnoteže. U novije razdoblje, s porastom kompleksnosti okoline i sve većih zahtjeva, javlja se velik broj pristaša pristupa promjeni koja je označena kao kontinuirano poboljšanje. Prema ovom pristupu promjena predstavlja kontinuirani proces, odnosno kontinuirano poboljšanje.“ (Aleksić, 2014:18-19)

S obzirom na kompleksnost i dinamičnost današnje okoline, proces promjena može se promatrati kao proces kontinuiranog učenja. Uspješne organizacijske promjene u manjoj su mjeri ovisne o detaljnim planovima, a u mnogo većoj o razumijevanju kompleksnosti te identificiranju kvalitetnog i efektivnog rješenja u što kraćem roku.

Prema Potts i LaMarsh (2005) učinkovito upravljanje promjenama unutar organizacije podrazumijeva koncept koji se sastoji od:

- identificiranja promjena u široj poslovnoj okolini,
- razvitka potrebnih prilagodbi,
- obučavanja zaposlenika kod neophodnih promjena,

- pridobivanje podrške zaposlenika.

Za Cummings i dr., (2005., navedeno u Sikavica, 2011:718-719), učinkovito upravljanje promjena sastoji se od:

- motiviranja za promjene
- kreiranja vizije
- razvoja političke potpore za provođenje promjena,
- upravljanja prijelazom promjene,
- održavanja promjene.

Svaki navedeni dio koncepta učinkovitog upravljanja promjenama potrebno je analizirati te maksimalizirati njegovu učinkovitost kroz primjerene aktivnosti koje su prikazane na slici 3.

Slika 3: Aktivnosti koje pridonose učinkovitosti upravljanju promjenama



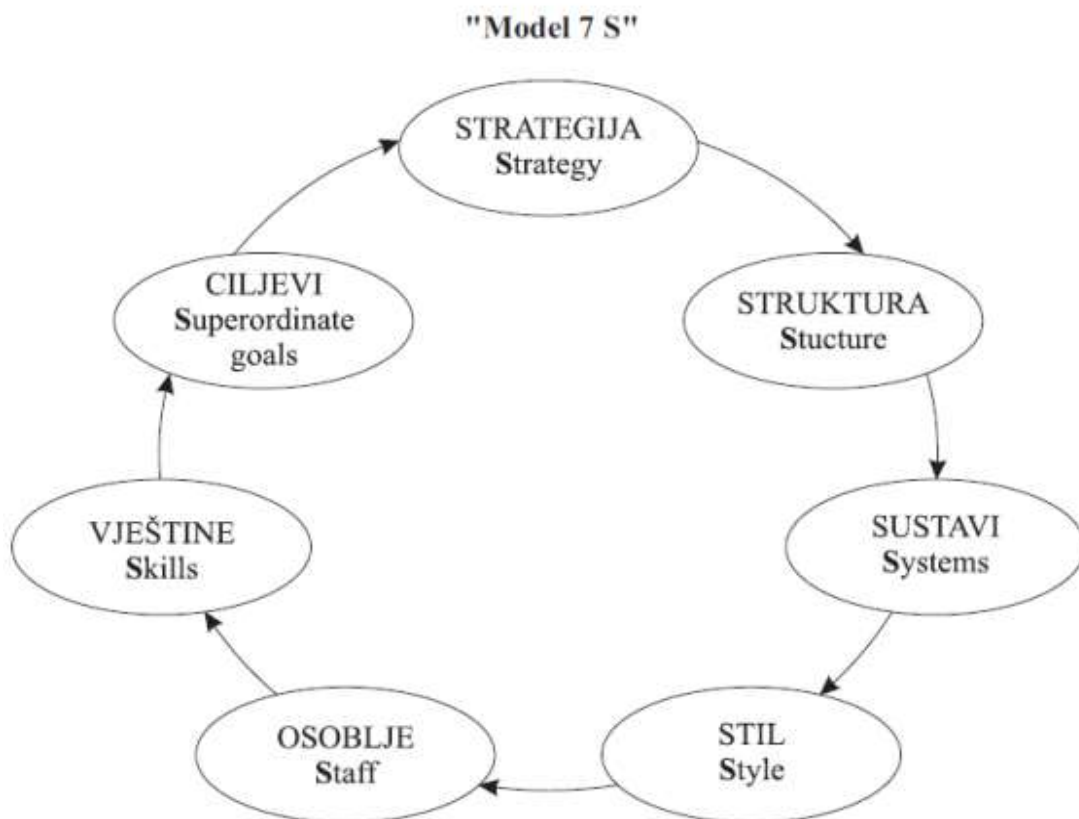
Izvor: Izrada autora prema Cummings i dr. (2005., navedeno u Sikavica 2011:707)

Slika 3. prikazuje aktivnosti koje se podrazumijevaju pri učinkovitom upravljanju promjenama. Menadžerima je važno poznavati te razumjeti navedene aktivnosti jer su oni nositelji promjena te kao takvi moraju imati sigurno uporište pri provođenju promjena.

### **3.6. Uvođenje promjena primjenom modela 7S**

Planovi su neophodna stavka menadžerima za uspješno integriranje raznovrsnih elemenata svoje organizacije i pokretanju istih prema ostvarenju strateških ciljeva. Dujanić (2004) ukazuje na „model 7S“ kojeg su profesori američkih Sveučilišta zajedno sa McKensey&Company razradili i predstavili kao pomagalo pri menadžerskoj analizi i akciju s ciljem kvalitetnog vođenja iste radi stjecanje konkurentske prednosti. Prema modelu 7S, sedam je ključnih faktora organizacije presudno za povećanje njezine efikasnosti:

Slika 4: Model 7 S



Izvor: Dujanić, 2004

Slika 4. prikazuje sedam ključnih osobina koje moraju biti usklađene i konzistentne kako bi organizacija uspješno provela promjenu kroz model 7 S.

1. **Strategija** – plan koji organizaciji omogućuje konkurentsku prednost. Nužna pitanja koja trebaju postaviti u svezi s strategijom:
  - a) Koji su izvori održive konkurentske prednosti
  - b) Koji su ključni strateški prioriteti“
2. Ključna funkcija **strukture** je usmjeravanje zaposlenika na potrebne zadatke kroz pojašnjavanje i definiranje poslova.
3. **Sistemi** utječu na efikasnost unutar organizacije jer služe kao smjernice menadžeru.
4. **Kadrovska politika** vezana je uz edukacije novih kadrova te njihovo uključivanje u organizaciju. Vrlo čest moto modernih organizacija je: „Ljudi su naše najveće bogatstvo.“
5. **Vještine** se odnose na sposobnost prilagodbe na novonastale situacije u poslovanje te također na kvalitetu iskorištavanja stručnih kapaciteta u organizaciji. Visoke razine vještina u organizaciji važne su za uspješnu provedbu promjene.



6. **Stil** je ponašanje, odnosno organizacijska kultura svih članova menadžerskog tima.
7. **Zajedničke vrijednosti** obuhvaćaju sve ono što je ljudima važno u organizaciji. One su ujedno i jedan od najvažnijih elemenata organizacijske kulture

### 3.7. Organizacijska kultura

„Kultura je kao jedno od temeljnih obilježja svakog društva bitan entitet društva koji putem mehanizma socijalnog pritiska na članove društva čini i pojačava unutrašnju društvenu koheziju.“ (Gutić, 2008:80)

Organizacijska ili korporacijska kultura spada u ključne faktore postanka organizacije, poslovanja te u konačnici i daljnjeg razvoja. Organizacije, kao i ljudi, posjeduju unikatnu osobnost koja se može okarakterizirati. Ta osobnost organizacije zapravo je njena kultura. Kulturom su također definirani i načini rada u organizaciji te način prilagođavanja okolini. Samo ove dvije činjenice dovoljne su da se prepozna važnost organizacijske kulture za poslovni uspjeh. Zbog te važnosti, organizacijsku kulturu nužno je što jasnije definirati.

Definicije organizacijske kulture su brojne. Razlikuju se od autora do autora, a radi predočanja heterogenosti u definiranju, biti će navedeno nekoliko definicija.

„Kultura je, kada je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi“ (Wehrich i Koontz 1994., navedeno u Žugaj i dr. 2004:7)

Prema Hofstedeu (2002., navedeno u Sikavica, 2011:729) „organizacijska kultura je nešto što organizacije imaju i što može biti viđeno kao nešto što organizacija jest“.

Prema Harrisu i Moranu (1981., navedeno u Žugaj i dr., 2004:6) „organizacijska kultura obuhvaća sistem ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“

Prema Bubleu (2006:80) organizacijska kultura predstavlja stavove, vrijednosti, norme i uvjerenja koje dijeli većina zaposlenika u organizaciji i koja usmjerava njihovo ponašanje

prema usvajanju određenog sustava vrijednosti, prihvaćanju zadanih normi ponašanja i poštivajući odgovarajuće običaje i tradiciju. Na taj način i sami zaposlenici postaju dio organizacijske klime i prema autoru, doprinose ostvarenju vizije, misije i ciljeva organizacije.

Analizirajući mnogo definicija organizacijske kulture antropolozi su, kako navode Žugaj i dr. (2004:8), pronašli bitne zajedničke elemente prema kojima je kultura: „strukturirana i naučena, izvodi se iz ljudske povijesti, može se razdijeliti na sastavne dijelove, dinamični i promjenjivi proces, pokazuje pravilnosti koje se mogu znanstveno istražiti, služi prilagodbi pojedinca na okolicu i potencijalni je medij kreativnosti. Ona je dio duhovnog (mentalnog) programa koji različite osobe približavaju istim stimulativnim mehanizmima u djelovanju. Ona služi i za razgraničenje prema drugim kulturama. U prvi plan ističu se specifični i tipični aspekti svoje grupe“.

U spomenutim definicijama uočljivi su elementi od kojih je sačinjena organizacijska kultura.

Slika 5: Najvažniji elementi organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema Žugaj i dr., 2004:10

Slika 5. prikazuje ključne elemente organizacijske kulture. Organizacijske vrijednosti temelje se na misiji i ciljevima poduzeća. Organizacijska klima podrazumijeva radnu atmosferu

organizacije, odnosno percepciju zaposlenika o organizaciji, a menadžerski stil podrazumijeva način obavljanja posla vodećih menadžera.

### *3.7.1. Održavanje organizacijske kulture*

Nakon što je početna kultura organizacije uspostavljena, treba raditi na njenom održavanju i unapređivanju. Prema Robbinsu (1995., navedeno u Žugaj i dr. 2004:34), tri su sile koje imaju ključnu ulogu u održavanju organizacijske kulture:

- proces selekcije,
- akcije (postupci) menadžera,
- metode socijalizacije.

Osnovni cilj **procesa selekcije** je zapošljavati pojedince sa vještinama i znanjima koje su trenutno organizaciji potrebne. Također, svim potencijalnim zaposlenicima daje informacije o samoj organizaciji kako bi na procesu selekcije mogli odustati ukoliko primijete nejednakosti u vrijednostima i razmišljanjima. Na taj način se organizacija, već na početku, osigurava od pojedinaca koji bi mogli ugroziti organizacijsku kulturu.

**Postupci menadžera** imaju ključan utjecaj na održavanje organizacijske kulture jer upravo oni donose odluke o poželjnom riziku za organizaciju, o povećanjima plaće zaposlenicima, o promaknućima i drugim nagradama, o kaznama i slično.

**Metode socijalizacije** utječu na prilagodbu novih zaposlenika na samu kulturu organizacije. Socijalizacija zaposlenika utječe na njihovu efikasnost te na odluku hoće li se zadržati u organizaciji.

### *3.7.2. Uloga organizacijske kulture na provedbu promjene*

Organizacijska kultura predstavlja jedan od ključnih elemenata za upravljanje promjenama u organizaciji. S obzirom da predstavlja skup stavova, normi i vjerovanja koja dijele većina zaposlenika, neophodno je uspostaviti kvalitetnu organizacijsku kulturu kao preduvjet uspješno provedenim promjenama.

S druge strane, organizacijska kultura potencijalna je barijera za uvođenje promjena jer zaposlenici ne žele mijenjati komoditet koji im trenutna organizacijska kultura pruža. Kako bi promjena bila uspješno provedena, potrebno je shvatiti međusobnu komunikaciju zaposlenika te razumjeti njihove stavove i interakcije unutar pojedinih dijelova organizacije. Uslijed izmjena u organizacijskoj kulturi, potencijalno može doći do otpora dijela zaposlenika. Do toga najčešće dolazi radi straha, nesigurnosti te loših iskustava vezanih za promjene u prošlosti.

U konačnici, iako organizacijska kultura može imati nepovoljne učinke na promjene, važno je razumjeti da njezini učinci mogu biti i upravo suprotni. Stoga uz pravilno upravljanje organizacijskom kulturom moguće je stvoriti dobru podlogu za motiviranje zaposlenika na promjene.

### *3.7.3. Adaptacija organizacijske kulture na promjene*

Modifikacija organizacijske kulture, danas, je jako važna. Razlozi za tu modifikaciju mogu biti unutarnje i vanjske prirode. „Među eksterne utjecaje ubrajaju se socijalni, politički, tehnološki, kulturni i gospodarski čimbenici, dok interni čimbenici podrazumijevaju promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima i međuljudskim odnosima.“ (Alfirević, 2003:89) S obzirom da je organizacijska kultura posljedica dugoročnih procesa, nije ju jednostavno izmijeniti. Promjene unutar organizacijske kulture jedne su od najkompleksnijih promjena unutar svake organizacije. Međutim, zbog ubranog načina rada današnjih organizacija te poslovanja općenito, promjene u organizacijskoj kulturi postaju sve češća pojava. Žugaj i dr. (2004:278) navode kako se organizacijska kultura treba mijenjati kada:

- se vrijednosti poduzeća ne uklapaju se u dinamičnu okolinu,
- je djelatnost kojom se organizacija bavi je izrazito dinamična,
- poduzeće posluje prosječno ili ispod prosjeka,
- organizacija postaje jedna od većih i jačih organizacija u okolini,
- organizacija je mala, ali se ubrzano razvija.

Neki od ključnih postupaka kroz koje se mijenja organizacijska kultura su trening, reorganizacija, komunikacija, zapošljavanje novih ljudi, upravljanje pomoću nagrada i kazni, novi način rada i slično. Zaključno, menadžeri su ti koji moraju u potpunosti razumjeti

organizacijsku kulturu kako bi znali kako implementirati promjene u istu te s tim promjenama postići pozitivne rezultate za zaposlenike i samu organizaciju.

## 4. Otpor organizacijskim promjenama

„Otpor promjenama je nespremnost prilagodbe izmijenjenim okolnostima. Može biti prikriveno ili otvoreno, organizirano ili pojedinačno. Zaposlenici mogu shvatiti da im se ideja promjene ne sviđa i javno se opirati, a to može biti vrlo ometajuće radu organizacije. Zaposlenici se također mogu osjećati nelagodno zbog uvedenih promjena i odupirati se, a ponekad i nesvjesno kroz svoje postupke ili djela.“ (Heathfield, 2021.)

Kao što je prethodno spomenuto u radu, otpor promjenama u potpunosti je očekivana posljedica zaposlenika. Otpor zaposlenika početna je prepreka uspješnom provođenju promjena. Otpor također utječe na osjećaje i mišljenja zaposlenika u svim fazama posla, na njihovu produktivnost, kvalitetu, međuljudsku komunikaciju, predanost zaposlenika da daju svoj doprinos i odnose na vašem radnom mjestu. Jačina otpora promjeni usko je povezana sa opsegom promijene. Ukoliko je promjena mala i djelomična, otpor je najčešće neznatan, odnosno lako rješiv. No, kada je promjena temeljita i sveobuhvatna, otpor istoj znatno je izraženiji. Stoga je jedan od ključnih zadataka menadžera da pokuša reducirati otpore promjeni na razinu na kojoj će se promjena moći uspješno provesti.

Stanje okruženja prije promjene zaposlenicima predstavlja poznatu, odnosno sigurnu okolinu. Suprotno tome, stanje nakon promjene im predstavlja nepoznatu, odnosno nesigurnu okolinu. Shodno tomu, prirodno je očekivati otpor promjeni kao posljedicu „obrane“ od nesigurnosti. Promjena, primjerice, može dovesti do promjene moći, autoriteta ili pozicije, što gotovo nitko ne prihvaća lako. Sigurna sadašnjost je pozicija koju je rijetko koji zaposlenik spreman zamijeniti za neizvjesnu budućnost. Prema Sikavici i Novaku (1999:573) tri su glavna problema s kojima se suočava svaka veća organizacijska promjena:

- Prvi je problem otpora, odnosno odupiranja promjeni. Do toga najčešće dolazi zato što promjena predstavlja nešto nepoznato
- Drugi je problem otpora promjena strah od gubitka moći
- Treći problem je iz ideoloških razloga, do toga dolazi jer zaposlenici smatraju da je trenutni način rada najbolji te da ga ne treba mijenjati

Današnje okruženje tjera ljude na ubrzano prihvaćanje promjena jer se razvija velikom brzinom. Stoga, u organizacijama promjene najčešće prihvate mlađi zaposlenici koji naposljetku, skupa s menadžerom, uvjeravaju starije zaposlenike u beneficije promjena.

Okruženje je također jedan od faktora koji uvjetuje brzinu prihvaćanja promjene. Primjerice, prema Sikavica (2011:708), američki zaposlenici brže prihvaćaju promjene od hrvatskih jer je to dinamičnije okruženje u kojemu se vrlo često i vrlo brzo događaju promjene.

Uvođenje promjena također može izazvati određeni strah i paniku među zaposlenicima. Prema Senge (2003:195) postoje generička pitanja za svakog čovjeka u kontekstu duboke promjene: Je li osoba sigurna u sebe? Je li dorasla zadatku? Može li vjerovati sebi i drugima? Kako bi zaposlenik bio spreman prihvatiti promjenu te odbaciti strah od iste, mora vjerovati u svoje sposobnosti. Međutim, „zaposlenici ponekad nemaju potrebna umijeća za rješavanje teških problema koji se javljaju. Nemaju dovoljno samopouzdanja i povjerenja u druge da svladaju složene probleme koje nije jednostavno riješiti.“ Senge (2003:197) Stoga, menadžeri moraju poznavati određene psihološke strategije kako bi reducirali strah od promjene među zaposlenicima.

Prema Heathfield (2021.), otpor promjenama očit je u radnjama kao što su:

- kritike,
- šaljive ili sarkastične primjedbe,
- propušteni sastanci,
- neuspješno odrađene obaveze,
- beskrajne rasprave,
- sabotaža.

Otpor promjenama može se intenzivirati ukoliko zaposlenici osjećaju da su bili uključeni u niz promjena koje nisu imale dovoljnu podršku za postizanje očekivanih rezultata. Također zaposlenici postaju umorni kad se promjene događaju prečesto.

Budući da je otpor promjenama normalna, uobičajena pojava pri svim promjenama, Sikavica (2011:708) smatra da bi za uspješno upravljanje promjenama trebalo istovremeno reducirati otpor promjenama te stvarati viziju budućnosti organizacije. Povezivanje te dvije strategije rezultirati će uspješno provedenoj promjeni.

#### **4.1. Uzroci otporima promjenama**

„Kako su izvori otpora promjenama u samoj organizaciji ili u ljudima, to se u konačnici svodi na ljude, kao glavni i jedini izvor otpora promjenama, jer ljudi čine organizaciju. Stoga je pridobivanje ljudi za promjene najvažniji zadatak menadžmenta u cijelom poslu upravljanja promjenama.“ (Sikavica, 2011:709)

Gordon i dr. (1990, navedeno u Sikavica i Novak 1999:574) navode da su osnovni izvori otpora na promjene nesigurnost, mogući socijalni gubitci, ekonomski gubitci, smetnje, odnosno neprilike, neodobravanje kontrole, udružena oporba i opasnost od gubitka utjecaja pojedinaca.

**Nesigurnost** je jedan od ključnih uzroka otpora promjeni. S obzirom da zaposlenici ne znaju što mogu očekivati od promjene, često uz to vežu negativne konotacije jer ju shvaćaju kao napad na njihovu sigurnost. Nesigurnost kao izvor otpora promjeni se isključuje u situaciji kada zaposlenik nema izbora, ali tada svakako nema što ni izgubiti

**Mogući socijalni gubitci** također su jedan od čestih izvora otpora promjeni. Unutar svake organizacije postoje određeni socijalni odnosi. Organizacijske promjene potencijalno ih mogu narušiti te prouzrokovati socijalne gubitke. Primjerice, ukoliko organizacija znatno poveća ili smanji broj zaposlenih doći će do narušavanja socijalnih odnosa jer postoji mogućnost da određeni ljudi više neće raditi u istoj smjeni, da će jedan dio ljudi biti premješten i slično.

**Ekonomski gubitci** se javljaju kod zaposlenika koji su zbog promjena u organizaciji izgubili posao jer se nisu mogli prilagoditi zahtjevima i potrebama na radnom mjestu. Primjerice automatizacija i informatizacija poslovanja izaziva strah i otpor od strane zaposlenika koji su slabije informatički pismeni upravo zbog očekivanih ekonomskih gubitaka.

**Smetnje, odnosno neprilike** podrazumijevaju izvor otpora promjeni zbog potrebe za dodatnim znanjima, odnosno naporima kako bi se savladale nove promjene.

**Neodobravanje kontrole** predstavlja reakciju na promjena zaposlenika koji su svjesni da nakon promjene više neće imati kontrolu u nekim područjima u kojima su ju prije imali. Manjak kontrole ujedno je i smanjenje zaposlenikove „moći“.

**Udružena opozicija** je skupina zaposlenika koji zajedničkom snagom pokušavaju zaustaviti provođenje promjene u organizaciji.



**Opasnost od gubitka utjecaja** može biti izvor otpora promjene pojedinca, grupe ili cijelog odjela. Dakle, svih onih koji misle da će nakon promjene izgubiti dotadašnju moć i utjecaj koji su stekli unutar organizacije.

Svi navedeni izvori otpora moraju biti neutralizirani od strane menadžera kako bi promjena bila uspješno provedena. U slučaju da se ne otklone, reakcije zaposlenika mogu biti razne, a često mogu ići iz krajnosti u krajnost. Dio zaposlenika će se povući u sebe, što će rezultirati smanjenom učinkovitosti i produktivnosti zaposlenika, dok će drugi dio zaposlenika zauzeti obrambeni stav koji može rezultirati svađama i konfliktima.

## 4.2. Stres

„Stres smanjuje djelotvornost organizacije i prije provođenja same organizacijske promjene, jer zaokuplja pažnju zaposlenih te im, zbog onoga što misle da ih očekuje poslije provođenja promjene, onemogućava ostvarivanje tekućih rezultata“ (Sikavica i Novak, 1999:576)

Stres treba promatrati kao posebnu kategoriju koja se javlja kao reakcija na organizacijske promjene. Stres ostavlja posljedice na zaposlenike emocionalnog, misaonog i tjelesnog oblika. Stres je izuzetno negativna posljedica organizacijskih promjena, jer otežava, a često i onemogućuje provođenje promjene. Stoga menadžeri moraju imati potrebne vještine za minimaliziranje stresa kod zaposlenika.

Stres unutar organizacije može biti posljedica raznih situacija, a na menadžerima je da potencijalno stresne situacije u organizaciji svedu na minimalne razine.

Među brojnim izvorima stresa unutar organizacije, Stranks (2005.) navodi ključne. (slika 6)

Slika 6: Izvori stresa u organizaciji



Izvor: Izrada autora prema Stranks 2005:25

„U osnovi, stres na radnom mjestu nastaje kada se zaposlenici pokušavaju nositi sa zadacima, odgovornostima ili drugim oblicima pritiska povezanih s njihovim poslom, ali nailaze na poteškoće, naprezanje, tjeskobu i brigu u nastojanju da se snađu.“ (Stranks, 2005:2)

Stres je važno proučavati unutar organizacije iz više razloga. Prvi je taj što kod čovjeka može izazvati negativne psihološke efekte na zdravlje. To u konačnici znatno narušava učinkovitost zaposlenika. Zatim, stres može biti razlog čestog izbijanja sa posla među zaposlenicima. Također, razinu stresa je važno držati pod kontrolom unutar organizacije jer se može „prenijeti“ na zaposlenike u okolini.

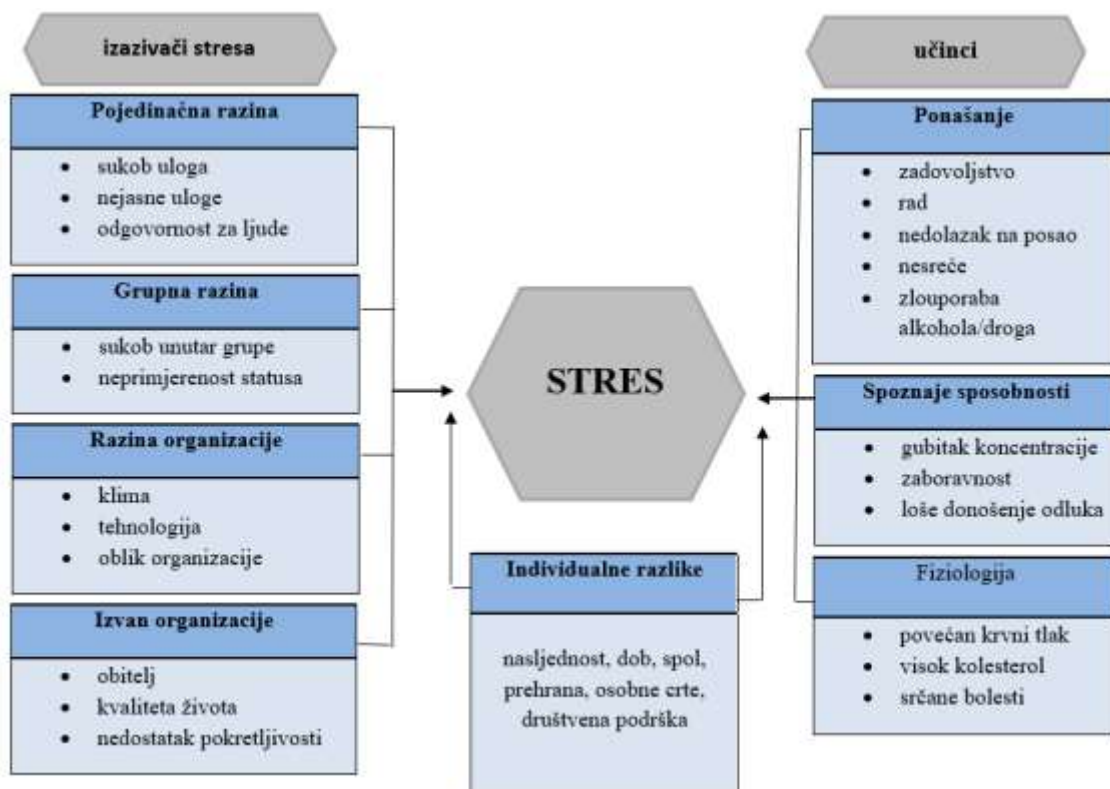
Važno je naglasiti da nije svaki stres nužno loš za zaposlenike. Dio zaposlenika ostvaruje maksimalnu učinkovitost tek kada su po utjecajem „pozitivnog stresa“, odnosno blagog pritiska. „Pozitivni stres jedna je od metoda kompetentnog upravljanja i zrelog vodstva gdje svi rade zajedno i njihovi naponi se vrednuju i podržavaju. To se može iskoristiti za poboljšanje ukupnih performansi organizacije.“ (Stranks, 2005:5)

#### 4.2.1. Uzroci stresa zbog organizacijskih promjena

Uzroci koji općenito rezultiraju otporom promjeni vrlo su slični uzrocima nastanka stresa u organizaciji. Prema Despot i dr. (2009.), neki od najčešćih su:

- **nestabilnost radnog mjesta** – otkazi, česta premještanja u druge odjele, promjena načina rada,
- **visoki zahtjevi za ostvarenjem** – kratki rokovi, povećanje opsega posla, previsoka očekivanja,
- **tehnologija** – novi programi, nova računala, novi načini komunikacije,
- **klima organizacije** – nepristupačnost naređenih, zanemarivanje zaposlenika,
- **osobni problemi** – često se odražavaju i u poslovnom okruženju.

Slika 7: Izazivači i učinci stresa



Izvor: izrada autora prema (Sikavica 2011:717)

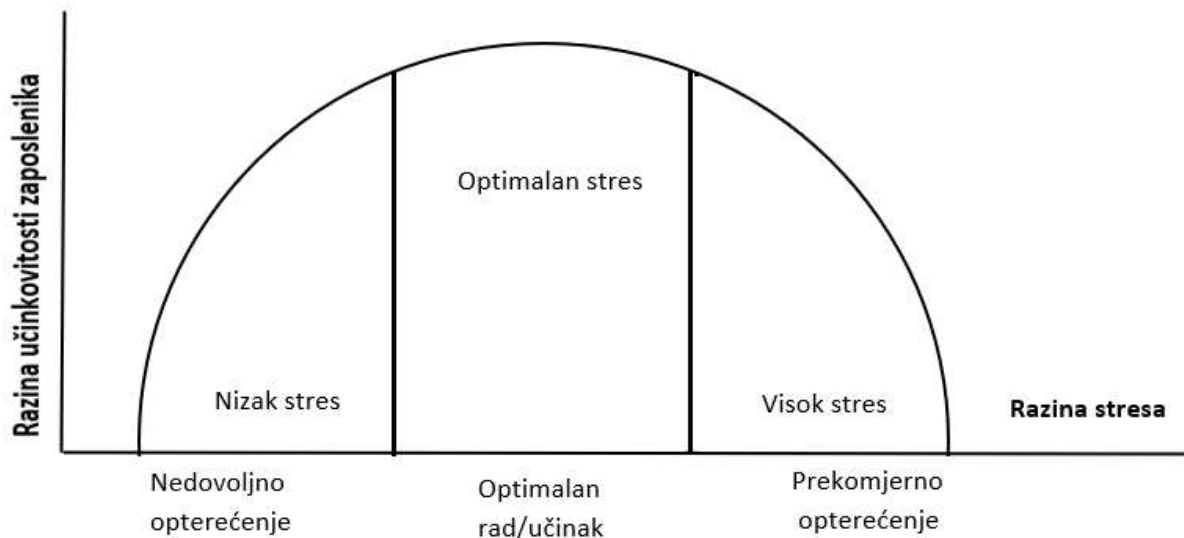
Slika 7. prikazuje izazivače i učinke stresa. Promjene unutar organizacije mogu izazvati stres na pojedinoj, grupnoj ili na razini cijele organizacije. „Izazivači stresa nalaze se po svim razinama u organizaciji, počevši od pojedinačne razine pa sve do stresora koji se nalaze izvan poduzeća... Stres će biti smanjen tek kad se izmijene okolnosti koje uvjetuju pojavu stresa. Na primjer, ako organizacijska promjena uvjetuje preveliku razinu stresa, menadžeri mogu reducirati stres tako da pripreme radnike na organizacijske promjene.“ (Sikavica i Novak 1999:579)

#### *4.2.2. Upravljanje stresom u organizaciji*

Kako bi mogli uspješno upravljati stresom zaposlenika, menadžeri moraju razumjeti korelaciju stresa sa učinkom zaposlenika, uočiti na vrijeme stresno područje unutar organizacije te najvažnije, minimalizirati razinu stresa za zaposlenike te im pomoći da ga kontroliraju.

Upravljanje stresom zahtjevan je zadatak menadžerima te stoga moraju to rješavati kroz nekoliko faza. Prva faza u upravljanju stresom je „razumijevanje stresa i njegovog utjecaja na učinak zaposlenih. Dakle, menadžer bi trebao spoznati kakav je odnos između veličine stresa i količine učinka radnika.“ (Sikavica, 1999:577)

Slika 8: Odnos razine stresa i razine učinkovitosti zaposlenika



Izvor: Izrada autora prema Sikavica i Novak 1999:577

U slici 8. vidljiva je poveznica razine stresa sa razinom učinka radnika. Također, stres može biti „nizak“, „optimalan“, i „visok“. Nizak stresa znači slabu, odnosno malu razinu učinkovitosti radnika. Uzrok tomu, prema autorima, su dosada, smanjena razina motivacije i nedolazak na posao. Suprotno tomu, visok razina stresa znači prekomjerno opterećenje zaposleniku što posljedično također dovodi do niske razine učinkovitosti. Uzrok tomu je više grešaka, nesanica i neodlučnost. U konačnici, zaposlenik može ostvariti maksimalnu razinu učinkovitosti jedinu onda kada je pod optimalnom količinom stresa. Uzrok tomu su motivacija, smirenost i oštro zapažanje.

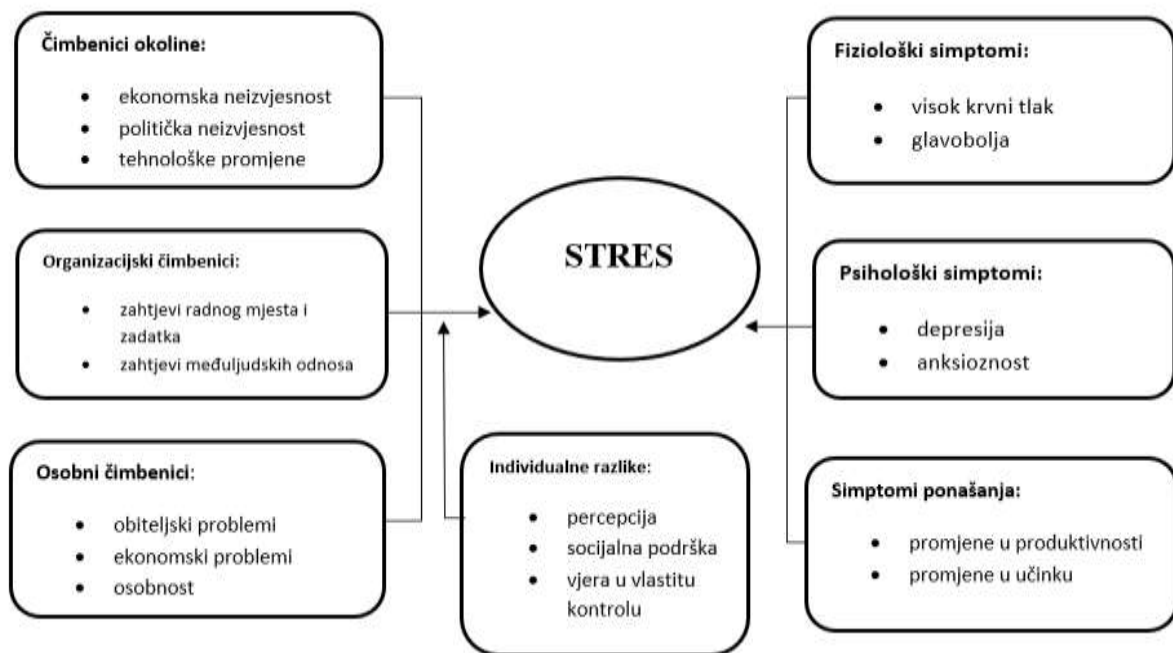
Druga faza u upravljanju stresom je uočavanje nastanka stresa unutar organizacije. Nakon shvaćanja utjecaja stresa na učinkovitost radnika, menadžeri moraju uočiti gdje stres zapravo postoji. Nakon identificiranja stresa, potrebno je ustanoviti razinu stresa. Odnosno, je li stres na primjerenj ili neprimjerenj razini.

Iako i niske i visoke razine stresa u organizaciji imaju negativne posljedice, visoke razine znatno su veći izazov. Niske razine stresa jednostavnije se mogu dovesti do optimalnih razina kroz suptilne metode, kao što su, primjerice skraćivanje radnog vremena jedan dan u tjednu, uspostavljanje financijskog bonusa na plaće zaposlenika i sličnim metodama za povećanje motivacije.

Treća faza upravljanja stresom podrazumijeva pomoć zaposlenicima u kontroli stresa. Menadžer može najbolje smanjiti razinu stresa ukoliko djeluje na same učinke, odnosno izazivače stresa. Izazivači stresa mogu biti unutar organizacije i izvan nje, a svaki zaposlenik drugačije reagira na pojedine izazivače stresa.

Kako bi menadžeri bolje upravljali stresom, odnosno minimalizirali razinu stresa u organizaciji, moraju također poznavati uzroke i posljedice stresa. Prema Sikavici i Novaku (1999) ključni uzroci stresa dijele se na čimbenike okoline, organizacijske čimbenike, osobne čimbenike te individualne razlike, a posljedice stresa su fiziološki i psihološki simptomi te promjene u ponašanju. (slika 9.)

Slika 9: Model stresa



Izvor: izrada autora prema Sikavica i Novak (1999:579)

Postoje različiti tipovi ličnosti koji utječu na nastanak i stupanj stresa. Zadatak menadžera prepoznati tip ličnosti kod svakog zaposlenika kako bi unaprijed mogao znati vjerojatnost stresa.

Tablica 2: Vjerojatnost pojave stresa kod određenog tipa ličnosti

Tip ličnosti	Vjerojatnost stresa
Miran	Vrlo mala
Ambiciozan	Vrlo velika
Zabrinut	Vrlo velika
Sumnjičav	Umjerena
Nervozan	Umjerena
Bezbrizan	Mala

Izvor: Izrada autora prema Žugaj i dr. (1999:203)

Tablica 2. prikazuje vjerojatnost pojave stresa kod određenog tipa ličnosti. Menadžeru je jednostavnije pripremiti zaposlenike na promjenu ukoliko zna koji oblik ličnosti unutar organizacije je dominantan.

### 4.3. Otklanjanje otpora prema promjeni

Kako je prethodno navedeno u radu, otpor promjeni prirodna je reakcija zaposlenika. S tim da otpor ne mora nužno biti negativan. Postoje slučajevi u kojima je otpor promjeni pozitivna reakcija, a to su situacije u kojima otpor vodi k otvorenom razgovoru, racionalnim kritikama i debatama. Međutim, organizacije koje se susreću s otporom prema promjeni od strane zaposlenika u pravilu ne završavaju samo na tome nego se susreću sa dugoročnim pokušajem otpora promjeni i novom načinu rada.

Robbins i Judge (2013) navode osam korisnih taktika za prevladavanje otpora promjeni od strane zaposlenika: edukacija i komunikacija, participacija, potpora i predanost, razvoj pozitivnih odnosa, pošteno provođenje promjena, manipulacija, selekcija ljudi koji će prihvatiti promjene i prisila.

**Edukacijom i komunikacijom** menadžeri mogu smanjiti otpor zaposlenika prema promjeni iz više razloga. Prvo, komunikacija rješava problem dezinformacije zaposlenika. Primjerice, ukoliko zaposlenik dobije konkretne i točne informacije, razina otpora može se smanjiti jer će bolje razumjeti potrebu za promjenom. Nadalje, kroz edukaciju zaposlenika reducira im se strah od nepoznatog što također smanjuje razinu otpora prema promjeni.

**Participacija** može biti vrlo korisna taktika jer je znatno složenije pružiti otpor promjeni u kojoj zaposlenik sudjeluje. Međutim, nužno je poznavanje kvaliteta zaposlenika koje menadžer misli participirati u promjenu jer u suprotnom potencijalno može doći do nepotrebnog gubljenja vremena i nekvalitetnih rješenja.

**Izgradnja potpore i predanosti** korisna je taktika kada je među zaposlenicima prisutna visoka razina straha, nervoze ili anksioznosti. Uslijed emocionalne nestabilnosti zaposlenici vrlo teško prihvaćaju čak i najmanje promjene, stoga je važno pružiti im emocionalnu podršku te isticati njihovu važnost u organizaciji.

**Razvoj pozitivnih odnosa** unutar organizacije razvija povjerenje među zaposlenicima. Ljudi su općenito voljni prihvatiti promjenu komotnije ukoliko je među njima pozitivna atmosfera i povjerenje.

Organizacije mogu reducirati razinu otpora promjeni od strane zaposlenika kroz **pošteno provođenje promjena**. Od ključne je važnosti da svi razumiju razlog promjene te da istu percipiraju kao pošteno i fer.

**Manipulacija** se odnosi na „izvrtnje“ činjenica kako bi zvučale atraktivnije, izostavljanje manjih dijelova informacija o promjeni i korištenje neistinitih informacija. Manipulacija je vrlo opasna taktika koja vještom menadžerima može poslužiti kao koristan alat za smanjenje otpora prema promjeni, međutim, istovremeno taktika velike opasnosti. Ukoliko zaposlenici osjete da su bili podloženi manipulaciji kredibilitet menadžera pada na minimalne razine.

Kroz **selekciju zaposlenika koji prihvaćaju promjene** menadžeri mogu smanjiti otpor onih koji promjenama nisu skloni. S obzirom da prvo imaju priliku vidjeti način na koji će se primjenjivati promjena na drugim zaposlenicima komotnije će ju i sami prihvatiti.

**Prisila** je taktika niske vrijednosti, no potencijalno visokog učinka. Podrazumijeva uvjete poput premještaja, smanjenja plaće, loših preporuka i slično. Iako je prisila taktika koja izaziva negativne posljedice na zaposlenike, pojedini menadžeri povremeno ju koriste radi uštede vremena.

Odabir taktike za reduciranje otpora promjeni unutar organizaciji ovisi o mnogim čimbenicima, primjerice, strukturi zaposlenika, veličini organizacije, odnosu menadžera sa zaposlenicima i slično.



Tablica 3: Načini smanjivanja otpora prema promjenama

<b>izbjegavanje iznenađenja</b>	Priprema zaposlenika na promjene koje ih očekuju. Iznenađenja trebaju biti svedena na minimalne razine, a to se postiže pravovremenom obavještanju o nadolazećim promjenama
<b>podupiranje stvarnog razumijevanja promjena menadžmenta</b>	Pomoć zaposlenicima od strane menadžmenta za što bolje razumijevanje promijene. Nužno je kako bi zaposlenici lakše prihvatili promjenu, a time i uklonili otpor
<b>stvaranje uvjeta za provođenje promjena</b>	Prvenstveno obuhvaća afirmativno stajalište menadžera prema promjenama. Na taj se način reducira otpor prema promjenama.
<b>izvođenje pokusnih promjena</b>	Omogućuje zaposlenicima suživot s promjenama u pokusnom razdoblju. Oni se u tom razdoblju pobliže upoznaju s promjenom te neutraliziraju strah od potencijalnih negativnih posljedica.

Izvor: izrada autora prema S.C. Certo 1989. (navedeno u Sikavica, 2011:711-712)

Tablica 3. prikazuje nekoliko primjenjivih načina pri smanjenju otpora prema promjenama. Menadžeri najčešće kombiniraju nekoliko taktika i načina za smanjenje otpora promjeni kako bi ju uspješno proveli.

Brojni su izvori stresa u organizacijama prilikom provedbe promjena, no menadžeri su ključne osobe koje moraju posjedovati vještine za minimaliziranje stresa te u konačnici otpora prema promjenama. Pristupi otklanjanja otpora prema promjeni među menadžerima su različiti, a u nastavku rada bit će analizirana provedba promjena unutar Gimnastičkog društva Osijek – Žito.

## **5. Empirijsko istraživanje upravljanja promjenama u Gimnastičkom društvu Osijek – Žito**

### **5.1. Opći podaci o Gimnastičkom društvu Osijek – Žito**

Gombalaštvo ili gimnastika u Osijeku i Hrvatskoj javlja se vrlo rano - Pervo Društvo Gombalacah osnovano je 19. kolovoza 1865. godine. Gimnastičko društvo Osijek-Žito predstavlja, uz streljačka društva u Osijeku i Zagrebu, najstarije sportsko društvo u Hrvatskoj.

Sjedište Gimnastičkog društva Osijek – Žito je u Sokol Centru u Osijeku. Sokol Centar je višegodišnja lokacija Gimnastičkog Društva Osijek – Žita, a od 2018. godine, nakon velike renovacije, značajno proširuje kapacitete i potrebe same organizacije. Broj aktivnih članova povećao sa se 300 na gotovo 1000 što je bio okidač brojnih promjena unutar organizacije poput povećanja kapaciteta zaposlenika, promjene u strukturi i načinu rada same organizacije.

Primarna djelatnost organizacije su gimnastički treninzi za sve uzraste, a kvalitetu organizacije potvrđuju rezultati njezinih članova među kojima su višestruki osvajači europskih i svjetskih medalja, te najbolji sportaš grada Osijeka i Osječko-baranjske županije u 2021. godini.

Gimnastičko društvo Osijek – Žito ukupno broji 11 zaposlenika, a čine ih stručni treneri, tim za projekt menadžment, financijska i administrativna podrška te nekoliko vanjskih suradnika.

Osim redovnih gimnastičkih treninga, Gimnastičko društvo Osijek – Žito provodi i niz drugih i aktivnosti i manifestacija, a najvažnije su:

- organizacija svjetskog kupa u gimnastici „DOBRO World Cup“,
- organizacija sportskih rođendana,
- organizacija sportskih kampova za djecu,
- i programi POST te POST+

DOBRO World Cup jedan je od tri sportske manifestacije u Republici Hrvatskoj koje je Ministarstvo turizma i sporta sufinanciralo u najvećem iznosu te prepoznalo kao jednu od najznačajnijih sportskih manifestacija u Republici Hrvatskoj u 2021. godini.

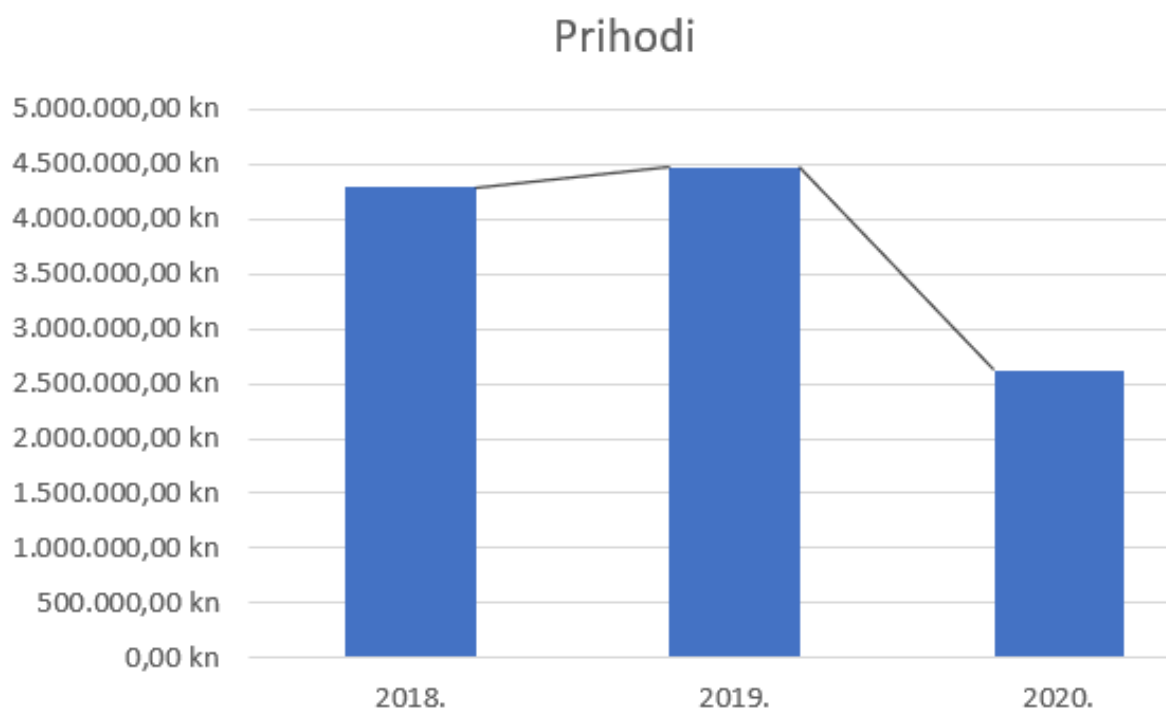
Kroz programe POST i POST+, Gimnastičko Društvo Osijek – Žito, u suradnji s vanjskim partnerima, promiče važnost zdravog načina života.

Također, kroz posljednje tri godine organizacija se značajno uključuje u razne projekte na nacionalnoj razini te na razini Europske unije. Najznačajniji projekti su

- Aktivni u mirovini (besplatni treninzi za umirovljenike),
- Priprema, kreni, u Sokol – skreni (besplatni treninzi te učenje sportskog bontona polaznika u dobi od 7 do 12 godina),
- Promocija bavljenja sportom među srednjoškolcima grada Osijeka i Osječko-baranjske županije (besplatni treninzi te istraživanje o sportskim navikama za srednjoškolce).

Renovacija Sokol Centra, proširenje kapaciteta te uključenje u brojne projekte utjecalo je na kontinuirano povećanje prihoda organizacije, međutim, pandemija izazvana korona virusom bila je jak financijski udarac na organizaciju. (grafikon 1.)

Grafikon 1: Prihodi Gimnastičkog društva Osijek - Žito 2018. - 2020.



Izvor: izrada autora prema financijskim izvještajima dostupnim na web stranicama Gimnastičkog društva Osijek – Žito

## 5.2. Intervju s voditeljicom projekata

U svrhu boljeg razumijevanja promjena unutar Gimnastičkog društva Osijek – Žito napravljen je kratki intervju sa tajnicom, koja je ujedno i voditeljica nekoliko projekata, Ivanom Maltašić, koja za Gimnastičko društvo Osijek – Žito kaže kako su to pluća grada Osijeka. Razlog tomu je taj što je to lokacija na kojoj treniraju apsolutno sve dobne skupine, od malih beba do umirovljenika. Upravo radi želje za kontinuiranim poboljšanjem same organizacije, pored redovnih treninga, GD Osijek – Žito proteklih godina aktivno se uključuje u razne projekte kako bi još više približili ljubav prema sportu svim građanima grada Osijeka, a i šire. Povećanje obima posla i nove aktivnosti znatno utječu na samu organizaciju te su uzrok mnogih promjena.

Jedna od ključnih promjena unutar organizacije bila je 2018. godine nakon renovacije Sokol Centra. *„Nakon renovacije Sokol Centra suočili smo se s promjena drastičnih razmjera. Promjene su naravno bile pozitivne jer su podrazumijevale značajno povećanje broja članova, no morali smo uložiti velike napore kako bi uspješno ovladali novonastalom situacijom. Ključno je bilo proširenje radnog kadra, od trenera do administrativne pomoći. Zatim osmišljavanje novih aktivnosti i tipova treninga s obzirom na veličinu dostupnih dvorana za treniranje. Također, mnoge promjene u vidu marketinških aktivnosti (od oglašavanja, medijskih konferencija, raznih promocija i slično).“* (Ivana Maltašić, 2021.)

Nadalje, pandemija izazvana COVID-19 virusom uzrokovala je značajne promjene u gotovo svim organizacijama u svijetu pa tako i u GD Osijek – Žitu. *„Ubrzo nakon što smo se u potpunosti naučili nositi s novonastalom situacijom glede spomenute promjene pri renovaciji Sokol Centra, suočili smo se s pandemijom COVID-19 virusa. Opet smo došli u situaciju potrebe za velikim promjenama. Pad upisanih članova, rad od kuće i privremeno zaustavljanje provedbe mnogih aktivnosti. Međutim, to nam je u jednu ruku bila i dobra lekcija da ukoliko želimo i dalje ostati konkurentni na tržištu moramo kontinuirano tražiti nove načine održivosti naše organizacije. Upravo to je rezultiralo prijavom na razne projekte, počevši na gradskoj i županijskoj razini pa nakon određenog vremena na državnoj i čak na razini Europske unije. Projekti kontinuirano unose brojne promjene unutar poslovanja GD Osijek – Žita zbog različitosti istih.“* (Ivana Maltašić, 2021.)

Kao što je prethodno spomenuto u radu, pristup promjeni, prepoznavanje promjene na vrijeme, način provođenja promjena jedni su od ključnih čimbenika za uspješnu provedbu

promjena unutar organizacije. „Tijekom godina naučili smo da svakoj potrebi za promjenu treba pristupiti individualno, odnosno, da ne postoji određena šablona prema kojoj se može svaka promjena provesti. To je kompleksan proces koji nije uvijek uspješno odrađen kako je to prvotno zamišljeno. Ono čemu mi težimo je minimalizacija stresa svih zaposlenika prilikom provođenja promjene. S obzirom da smo relativno mala organizacija naučili smo kako pristupiti svakom zaposleniku pri provođenju promjena. Nekada te promjene budu male, no kao što sam navela ranije, postoje situacije kada su te promjene značajne. Kroz sastanke sa zaposlenicima prvo iznosimo razloge zbog kojih su promjene potrebne, a zatim zajedničkim prijedlozima pokušavamo pristupiti istima.“ (Ivana Maltašić, 2021.)

U radu je već spomenuto kako se provedba promjena povremeno suočava sa otporom zaposlenika što je također ponekad situacija i u GD Osijek – Žitu. „Nezadovoljstvo prilikom provođenja promjena u našoj organizaciji je minimalno. Uvijek potičemo naš tim da iskaže svoje stavove oko mogućih promjena, pokušavamo vrlo brzo reagirati te kroz grupne, a i individualne sastanke ukoliko se radi o određenom zaposleniku, pokušavamo zajednički riješiti sve nejasnoće te približiti potrebu za promjenom. Naši zaposlenici kontinuirano jačaju svoje kapacitete i šire znanje te su gotovo uvijek svjesni potrebe za promjenama unutar organizacije, a nerijetko i sami iniciraju iste“ (Ivana Maltašić, 2021.)

### **5.3. Osvrt zaposlenika Gimnastičkog Društva Osijek – Žito na promjene unutar organizacije**

U sklopu rada ispitala se i percepcija zaposlenika o promjenama unutar organizacije. Istraživanje se provelo anketnim upitnikom, a ispunilo ga je 11 zaposlenika, odnosno svi zaposlenici koji su u GD Osijek Žito zaposleni na stalno radno vrijeme.

#### *5.3.1. Demografske karakteristike ispitanika*

Analiza uzorka prema spolu zaposlenika prikazuje da je omjer podjednak, odnosno 55% zaposlenika je muškog spola, dok je preostalih 45% zaposlenika ženskog spola. Kroz analizu dobi ispitanika (tablica 4.) uočeno je da unutar organizacija dominira mlađa srednja dob dok su ostale dobne skupine podjednako raspoređene.

Tablica 4: Starosna struktura zaposlenika

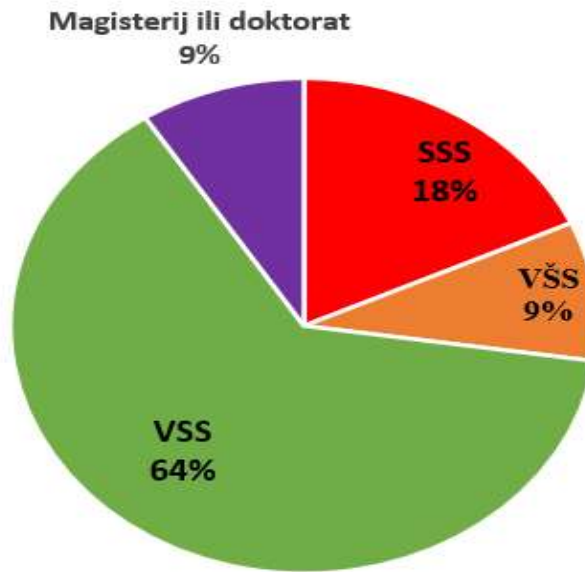
<b>Godine</b>	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
18 - 25	1	9.1%
26 - 35	6	54.5%
36 - 45	1	9.1%
46 -55	1	9.1%
56+	2	18.2%
<b>Ukupno</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Kroz razgovor s voditeljicom projekata otkriveno je kako su otpori prema promjenama relativno niski. Jedan od razloga tomu je prosječna starost u samoj organizaciji. Mladi zaposlenici brže i jednostavnije prihvaćaju promjene te naposljetku, zajedno s menadžerom, uvjeravaju starije zaposlenike u koristi koje promjene mogu donijeti.

Sljedeći razlog relativno niskom otporu pri provedbi promjena je stupanj obrazovanja unutar organizacije. Budući da je visoko obrazovana radna snaga sklonija prihvaćanju promjena, intenzitet otpora prema promjeni u organizaciji s obrazovanim kadrom je relativno nizak. U Gimnastičkom društvu Osijek – Žito većina zaposlenika ima visok stupanj obrazovanja. (grafikon 2.)

Grafikon 2: Struktura zaposlenika prema stručnoj spremi

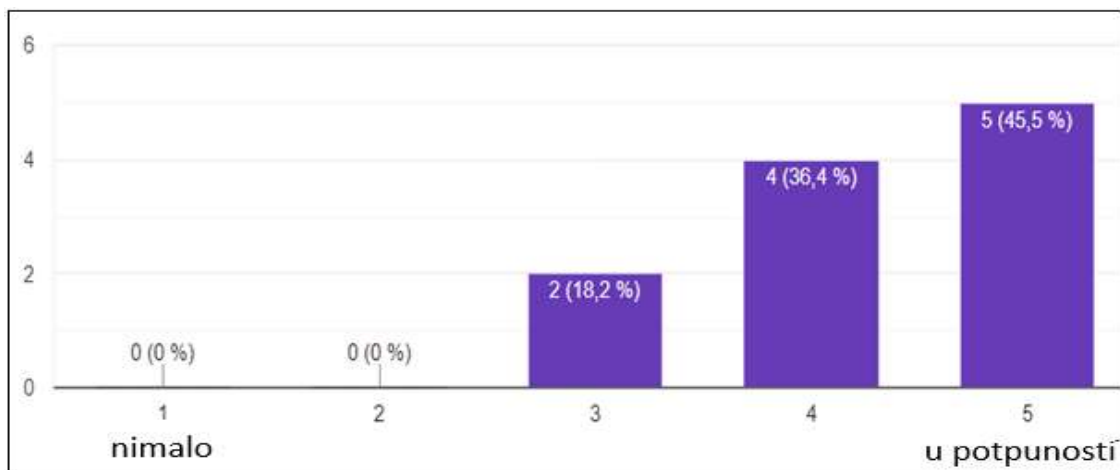


Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

### 5.3.2. Provedba promjena unutar organizacije

Prilikom utvrđivanja stajališta zaposlenika prema promjenama uočeno je da gotovo svi zaposlenici smatraju da su promjene unutar organizacije pozitivna pojava dok ih samo 18,2% smatra da su promjene umjereno pozitivna pojava. (grafikon 3)

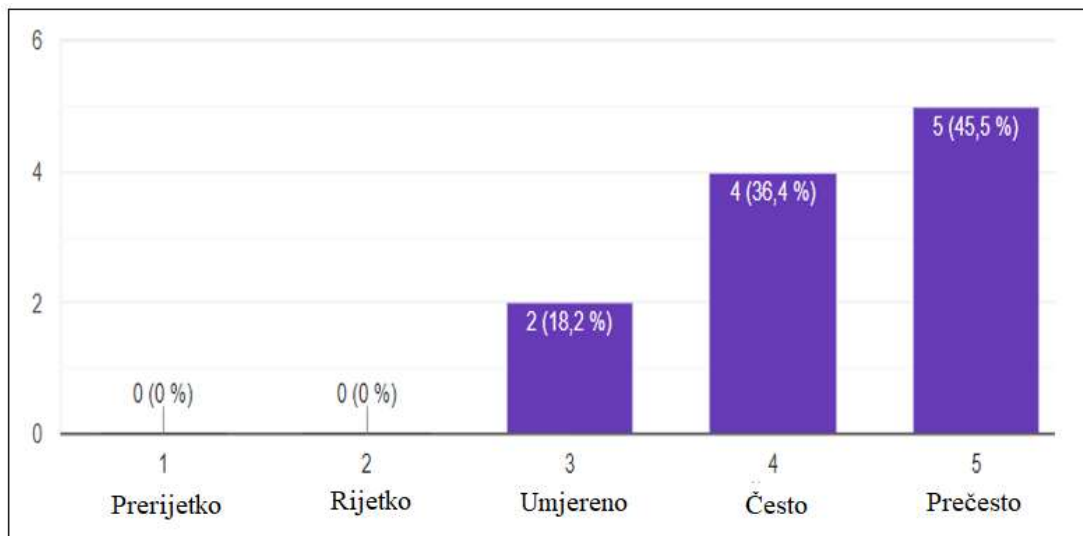
Grafikon 3: Jesu li promjene pozitivna pojava unutar organizacije?



Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Potencijalni razlog tomu je učestalost promjena unutar same organizacije. (grafikon 4) S obzirom na prethodno navedene okolnosti vezane uz organizaciju (renovacija Sokol Centra, pandemija COVID-19 virusa te uključivanje u brojne projekte) kod pojedinih zaposlenika postupno dolazi do želje za predvidljivim i monotonijim načinom poslovanja.

Grafikon 4: Učestalost promjena unutar organizacije

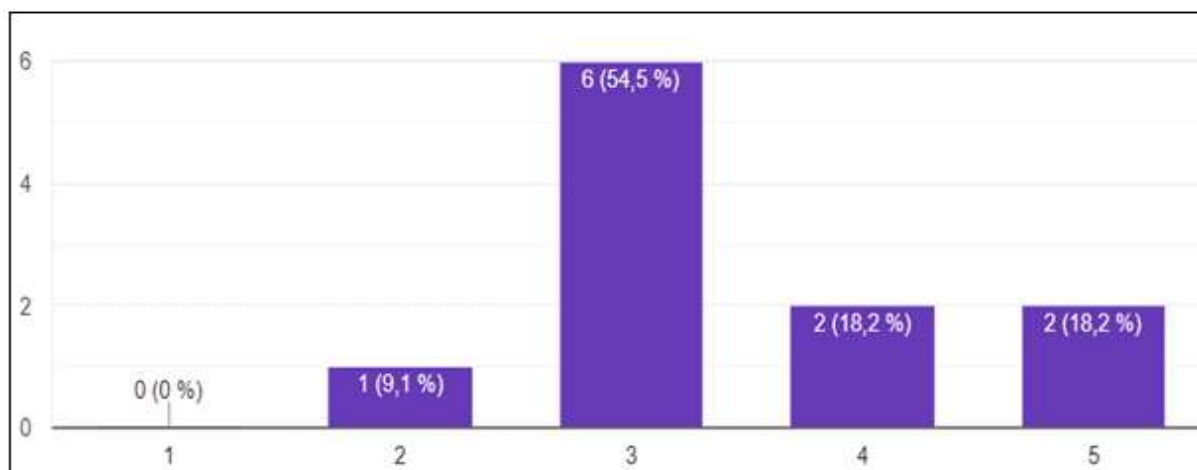


Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Unatoč stečenom iskustvu kroz često provođenje promjena, zaposlenici u relativno velikoj mjeri smatraju da ima prostora za poboljšanje načina provođenja promjena unutar organizacije. (grafikon 5.) Veliku ulogu u takvom stavu zaposlenika imaju promjene u razdoblju pandemije uzrokovane virusom COVID-19 s obzirom da je tržište, kao i samo poslovanje organizacije, bilo vrlo nepredvidivo. Rezultat pandemije bile su nagle i iznenadne promjene (kojih je u „normalnim“ uvjetima poslovanja bilo minimalno), a koje su u istoj mjeri zadesile i menadžment i zaposlenike. Na takve nepredvidive uvjete prvo je morao reagirati menadžment organizacije zbog čega je razumljivo da sve informacije nisu dovoljno brzo stizale do zaposlenika. No, to je zasigurno utjecalo na percepciju zadovoljstva načinom provedbe promjena među zaposlenicima.



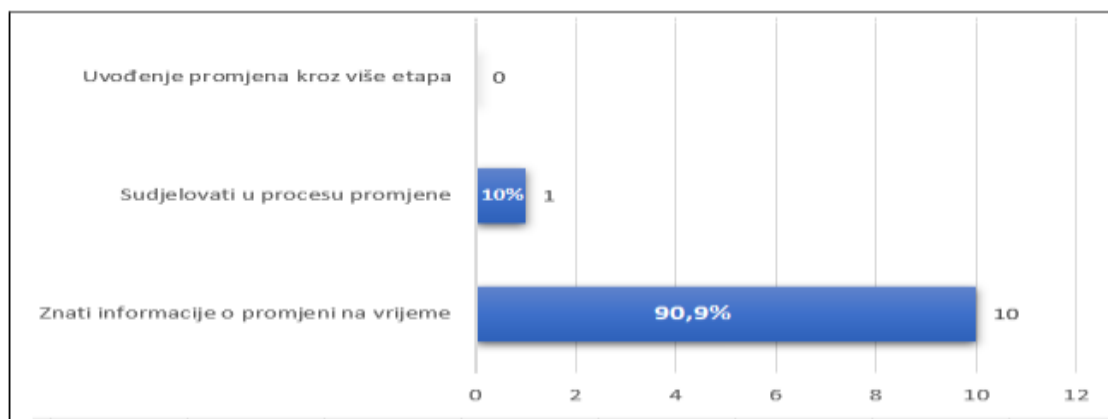
Grafikon 5: Zadovoljstvo načinom provođenja promjena



Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Među brojnim čimbenicima za uspješno provođenje promjena, zaposlenici su istaknuli kako je upravo pravovremeno informiranje o promjeni ključan čimbenik za uspješno provedenu promjenu. (grafikon 6) Kroz kratki uvod i razgovor sa zaposlenicima prilikom podjele anketnih upitnika uočeno je kako „kašnjenje“ informacija prilikom provedbe pojedinih promjena unutar organizacije utjecalo na ukupno zadovoljstvo provedbom promjena. Kao što je prethodno spomenuto, jedan od uzroka tomu bilo je nepredvidivo razdoblje poslovanja u kojemu je postojala potreba za mnogim promjenama. No unatoč tome, pojedini zaposlenici su ipak istaknuli su da postoji prostor za poboljšanje pri razmjeni informacija unutar organizacije.

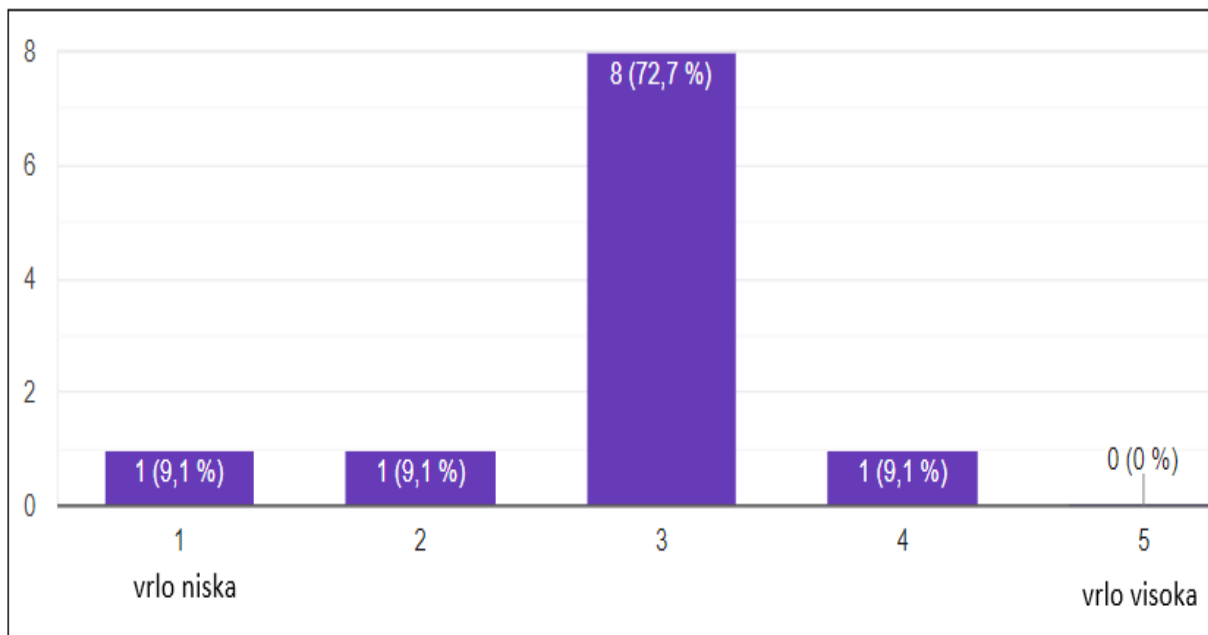
Grafikon 6: Najbitniji čimbenik prilikom provođenja promjene unutar organizacije



Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

Mladi zaposlenici te visok stupanj obrazovanja među njima jedni su od ključnih čimbenika relativno niskog otpora i stresa prilikom provođenja promjena. Međutim, turbulentno razdoblje poslovanja u protekloj godini povremeno je izazivalo stres među zaposlenicima što je u konačnici rezultiralo umjerenom razinom stresa prilikom provođenja promjena. (grafikon 7.)

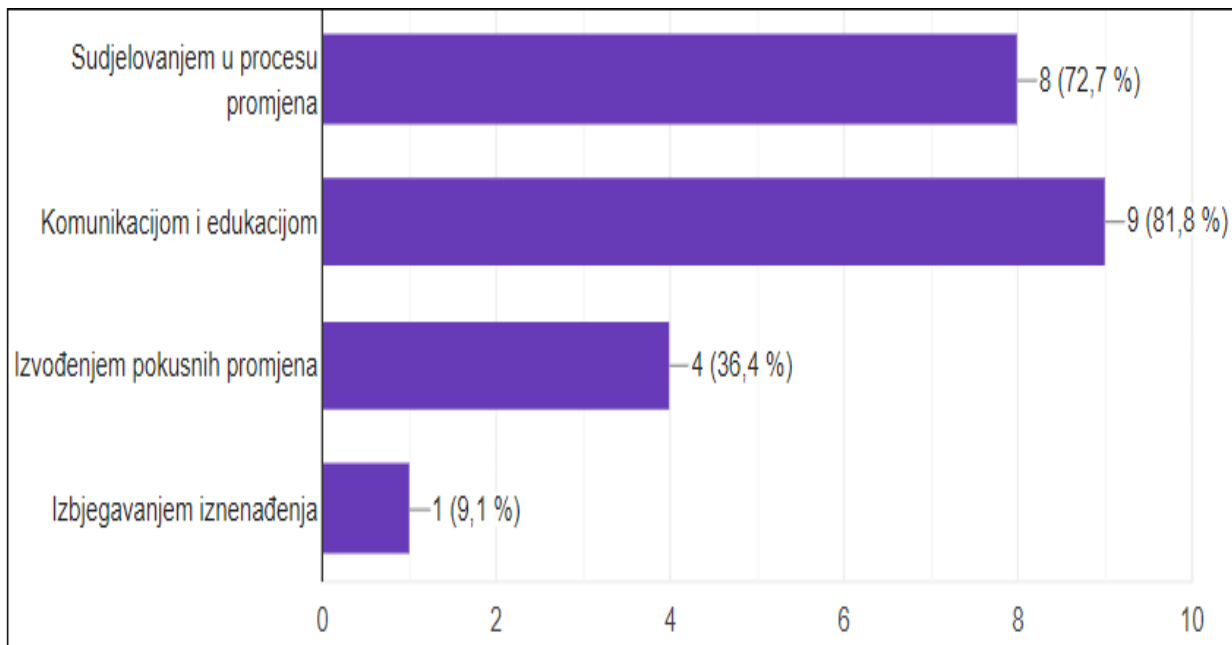
Grafikon 7: Razina stresa prilikom promjene unutar organizacije



Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

U analiziranoj organizaciji, prema riječima voditeljice projekata, sastanci i edukacije zaposlenika su uobičajeni i učestali pa je razumljivo da upravo komunikacija i edukacija, kao što je vidljivo iz grafikona 8, predstavljaju najvažniji način za smanjenje stresa prilikom provedbe promjena. Edukacije su bitna stavka u ovoj organizaciji jer trenerski posao, koje obavlja većina zaposlenika, zahtjeva česte promjene zbog različitosti grupa, vrste treninga, ali i sve veće konkurencije na tržištu.

Grafikon 8: Najbolji način smanjenja stresa od promjena unutar organizacije



Izvor: Izrada autora prema provedenom anketnom upitniku

#### 5.4. Rasprava

U današnjem dinamičnom okruženju promjene se događaju svakodnevno. Uspješne organizacije tretiraju promjenu kao priliku jer u organizacijama promjene najčešće pretpostavljaju prihvaćanje i provedbu novih ideja. Stoga, uspješne organizacije ne samo da prihvaćaju promjene i uspješno ih provode, nego i same potiču na iste. Promjene se događaju unutar organizacije, ali i izvan organizacije. One promjene koje se događaju u samoj organizaciji najčešće su povezane s promjenom vodstva, inovacijama, tehnologijom, poslovnom strategijom, načinom rada i slično. S druge strane, kada se promjena događa u organizacijskom okruženju najčešće je povezana s promjenama na tržištu, promjenama u pravno-ekonomskim odnosima, promjenama u zakonima i regulativama.

Kroz empirijsko istraživanje u ovom radu donesen je zaključak kako je uspješna provedba promjena unutar organizacije jedan od ključnih čimbenika održavanja konkurentnosti. Gimnastičko društvo Osijek – Žito prošlo je kroz niz promjena različitog volumena. Od temeljitih promjena koje su utjecale na srž poslovanja do minornih promjena u pojedinim dijelovima organizacije. Kroz intervju sa voditeljicom projekata spoznato je da su promjene

unutar Gimnastičkog društva Osijek – Žita bile neophodan instrument održivosti organizacije te da je otpor prema promjenama od strane zaposlenika relativno nizak. Razlog tomu je visok stupanj obrazovanja među zaposlenicima te kontinuirane edukacije i dobra komunikacija među kolegama, ali i s nadređenima. Prosječna razina stresa među zaposlenicima je relativno niska, no u organizaciji i dalje postoji prostora za dodatno minimiziranje razine stresa. Jedan od najznačajnijih elemenata koji utječe na percepciju o promjeni je, kako je navela većina ispitanika, pravovremenost i točnost informacija. I dok je većina zaposlenika relativno zadovoljna načinom provođenja promjena mišljenja su kako upravo povremeno prolongiranje informacija može negativnije utjecati na ukupnu razinu zadovoljstva provedbom promjena unutar organizacije. No, gotovo svi ispitanici, zaposlenici GD Osijek – Žita, su skloni promjenama jer smatraju kako su promjene unutar organizacije vrlo pozitivna pojava i vjeruju da promjene ne treba gledati kao prijetnju nego kao priliku za nova znanja i nova iskustva.

## 6. Zaključak

Promjene su postale sastavni dio poslovanja, a vještina efikasnog upravljanja promjenama ključna je sposobnost lidera jer ima zadatak naučiti zaposlenike kako da prihvate promjene i lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Ključni uzroci organizacijskih promjena su: dinamičnost tržišta, nove tehnologije, društveno – ekonomski trendovi, promjena strategije, proces organizacijskog rasta, organizacijske krize i problemi. Upravljanje promjenama vrlo je kompleksan zadatak, ali menadžer zadužen za njega mora posjedovati znanja primjerena razini tog zadatka.

Jedan od važnih zadataka menadžera pri upravljanju promjenama je smanjiti strah od promjena koji se najčešće javlja kod zaposlenika. Iako je stres u umjerenim granicama poželjan jer povećava adrenalin, motivaciju i produktivnost zaposlenika, nekontrolirani stres može, s jedne strane, ostaviti jake emocionalne i fizičke tragove na zaposlenike, a s druge, otežati i onemogućiti provođenje nužno potrebnih promjena. Stoga menadžeri moraju imati potrebne vještine za upravljanje i minimaliziranje stresa kod zaposlenika. Kako bi mogli uspješno upravljati stresom zaposlenika, menadžeri moraju razumjeti okidače odnosno uzroke stresa i kreirati poslovno okruženje u kojem će se poticati povjerenje i komunikacija i omogućiti zaposlenicima da pronađu najbolje načine za suočavanje sa stresnim situacijama i kontroliranje stresa.

Otpor zaposlenika početna je prepreka uspješnom provođenju promjena. Otpor također utječe na osjećaje i mišljenja zaposlenika u svim fazama posla, na njihovu produktivnost, kvalitetu, međuljudsku komunikaciju i predanost zaposlenika da daju svoj doprinos. Jačina otpora promjeni usko je povezana sa opsegom promjene. Ukoliko je promjena mala i djelomična, otpor je najčešće neznatan, odnosno lako rješiv. No, kada je promjena sveobuhvatna, otpor istoj znatno je izraženiji. Stoga je jedan od ključnih zadataka menadžera da pokuša reducirati otpore na razinu na kojoj će se promjena moći uspješno provesti. Otpor promjenama može se intenzivirati ukoliko zaposlenici osjećaju da su bili isključeni iz samog procesa implementiranja promjena ili ukoliko nisu imali dovoljnu podršku za postizanje očekivanih rezultata. Također zaposlenici postaju umorni kad se promjene događaju prečesto. Među ključnim čimbenicima otporu promjenama su: nesigurnost, mogući socijalni gubitci, potreba za dodatnim naporima kako bi se savladale nove promjene, udružena oporba i opasnost od gubitka utjecaja pojedinaca. Postoje razne metode za otklanjanje otpora prema promjeni među

zaposlenicima, a jedne od najpopularnijih su edukacija i komunikacija te sudjelovanje zaposlenika u provedbi promjene.

## LITERATURA:

1. Aleksić, A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke – Litwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina*, 4 (1)
2. Aleksić, A. (2009.): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*
3. Alfirević, N. (2000.): Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama, *Ekonomski pregled*, 51 (11-12)
4. Alfirević, N. (2003.): Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama
5. Buble, M. (ur.). (2005.): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
6. Buble, M. (2006.): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split
7. Burke, W.W. (1994.): *Organizations*, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, 184.
8. Certo, S. C. (1989.): *Principles of Modern Management: Functions and Systems*, 4th edition, Allyn and Bacon, Boston
9. Cummings, T.G., Worley, C.G. (2005.): *Organization Development and Change*, Thomson South-Western, Mason
10. Despot Lučanin, J., Perković, L., Pukljak Iričanin, Z. (2009.): Stres kao posljedica promjena na radnom mjestu, *Upravljanje promjenama u sestinstvu – zbornik radova*. Zdravstveno veleučilište. Zagreb
11. Dujanić, M. (2004.): Upravljanje promjenama u poduzeću, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22 (1),
12. Draft, R.L. (1992.), *Organization Theory and Design*, 4th edition, West Publishing Company, Saint Paul
13. Draft, R. L. (2006.): *The New Era of Management*, International Edition, Thomas South-Western, Mason
14. Gordon, J.R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. (1990.): *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston
15. Gutić, D. (2008.): *Strateški menadžment komunalnih usluga*, *Golden marketing – Tehnička knjiga*, Zagreb

16. Harris, P.R., R.T. Moran (1981.): *Managing Cultural*, 2nd ed., Gulf Publ. Co., Huston
17. Janićijević N. (2011.): *Upravljanje organizacionim promjenama*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
18. Kapustić, S. (red.) (1991.): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb
19. Kreitner, R., Kinicki, A. (1989.), *Organizational Behaviour*, IRWIN, Homewood
20. Penava, S., Šehić, Dž. (2014.): Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, *Ekonomski pregled*, 65 (6)
21. Peus C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., Traut- Mattausch, E. (2009.). *Leading and Managing Organizational Change Initiatives*, *Management Review*, 20(2)
22. Potts, R., LaMarsh, J. (2005): *Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb
23. Robbins, S. P. (1995.): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, MATE, Zagreb
24. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013.): *Organizational Behavior*
25. Sikavica, P. (2011.): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
26. Sikavica P., Novak, M. (1999.): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
27. Senge P. (2003.): *Ples promjene – izazovi u razvoju učećih organizacija*
28. Stranks J. (2005.): *Stress at work – Management and prevention*, Elsevier Butterworth-Heinemann
29. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): *Organizacijska kultura*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
30. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999.): *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
31. Weichrich, H., Koontz, H. (1994.): *Menadžment*, 10. izdanje, MATE, Zagreb

#### **INTERNET:**

Krakoff S.: The 10 Best Organizational Change Management Strategies, <https://online.champlain.edu/blog/best-organizational-change-management-strategies>  
 [pristupljeno: 25.4.2021.]



Heathfield, S.M.: What Is Resistance To Change?, 2021., <https://www.thebalancecareers.com/what-is-resistance-to-change-1918240> [pristupljeno: 24.6.2021.]

### **Popis slika:**

Slika 1: Model slijeda događanja promjena .....	6
Slika 2: Ključni eksterni uzroci organizacijskih promjena .....	8
Slika 3: Aktivnosti koje pridonose učinkovitosti upravljanju promjenama .....	13
Slika 4: Model 7 S .....	15
Slika 5: Najvažniji elementi organizacijske kulture .....	17
Slika 6: Izvori stresa u organizaciji .....	25
Slika 7: Izazivači i učinci stresa .....	26
Slika 8: Odnos razine stresa i razine učinkovitosti zaposlenika .....	28
Slika 9: Model stresa .....	29

### **Popis tablica:**

Tablica 1: Razlika između postupnih i radikalnih promjena .....	10
Tablica 2: Vjerojatnost pojave stresa kod određenog tipa ličnosti .....	30
Tablica 3: Načini smanjivanja otpora prema promjenama .....	32
Tablica 4: Starosna struktura zaposlenika .....	36

### **Popis grafikona:**

Grafikon 1: Prihodi Gimnastičkog društva Osijek - Žito 2018. - 2020 .....	34
Grafikon 2: Struktura zaposlenika prema stručnoj spremi .....	37
Grafikon 3: Jesu li promjene pozitivna pojava unutar organizacije? .....	38
Grafikon 4: Učestalost promjena unutar organizacije .....	39
Grafikon 5: Zadovoljstvo načinom provođenja promjena .....	40

Grafikon 6: Najbitniji čimbenik prilikom provođenja promjene unutar organizacije.....	40
Grafikon 7: Razina stresa prilikom promjene unutar organizacije.....	41
Grafikon 8: Najbolji način smanjenja stresa od promjena unutar organizacije .....	42