

# UPRAVLJANJE PROMJENAMA U ORGANIZACIJAMA

---

Perić, Paula

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:629978>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Ekonomska politika i regionalni razvitak*

Paula Perić

## **UPRAVLJANJE PROMJENAMA U ORGANIZACIJAMA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Ekonomska politika i regionalni razvitak*

Paula Perić

## **UPRAVLJANJE PROMJENAMA U ORGANIZACIJAMA**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010233428

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

Mentor: Doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Economic policy and regional development*


Paula Perić

## **CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

Final paper

Osijek, 2023.

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Paula Perić

**JMBAG:** 0010233428

**OIB:** 87595678235

**e-mail za kontakt:** paulaperic8@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvoj

**Naslov rada:** Upravljanje promjenama u organizaciji

**Mentor/mentorica rada:** Doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 01.07.2023. godine

Potpis Paula Perić

# Upravljanje promjenama u organizacijama

## SAŽETAK:

Promjene su neizostavan dio svake organizacije koje je potrebno prepoznati na vrijeme kako bi se njima moglo upravljati na pravi način. Upravljanje organizacijskim promjenama vrijedan je proces koji olakšava uspješnu implementaciju promjena u organizacijskoj strukturi, politikama, procesima ili tehnologijama. Budući da promjene mogu biti komplicirane i imaju utjecaja na različita područja poslovanja, uključujući radnike, kupce, robu i usluge, ovo je proces koji je bitan za svaku organizaciju. Učinkovito upravljanje promjenama unutar organizacije bitno je za uspješnu prilagodbu novim uvjetima i postizanje poslovnih ciljeva. Organizacija koja učinkovito upravlja promjenama ima potencijal poboljšati svoju konkurentnost, učinkovitost i inovativnost. Promjene mogu utjecati na zaposlenike te tako potencijalno dovesti do povećanih razina stresa koje mogu utjecati na njihovu produktivnost, motivaciju i zdravlje. Normalan odgovor ljudskog tijela na promjene je stres, ali ako nije dobro kontroliran, može imati štetne učinke na nečiji život. Rješavanje stresa kod zaposlenika ključno je za organizaciju kako bi uspješno postigla svoje ciljeve i održala produktivnost. Učinkovito upravljanje organizacijskim promjenama i stresom kod zaposlenika dugoročno može rezultirati povećanjem angažmana, zadovoljstva i organizacijskog uspjeha zaposlenika. Svrha je ovog rada istražiti strategije promjena i procese upravljanja promjenama, kao i pojasniti čimbenike koji doprinose otporu prema organizacijskim promjenama i njihov utjecaj na zaposlenike. U današnjem dinamičnom svijetu cilj je odgonetnuti kako uspješno upravljati promjenama i povećati organizacijsku učinkovitost.

**Ključne riječi:** otpor promjenama, promjena, stres, upravljanje promjenama

# **Change Management in Organizations**

## **ABSTRACT:**

Changes are an indispensable part of any organization that must be recognized in time so that they can be managed in the right way. Organizational change management is a valuable process that facilitates the successful implementation of changes in the organizational structure, policies, processes or technologies. Because change can be complicated and affect different areas of the business, including workers, customers, goods and services, this is a process that is essential for any company. Effective change management within the organization is crucial for successful adaptation to new conditions and achievement of business goals. An organization that manages change effectively has the potential to improve its competitiveness, efficiency and innovation. Changes can affect employees and thus potentially lead to increased stress levels that can affect their productivity, motivation and health. The human body's normal response to change is stress, but if it is not well controlled, it can have detrimental effects on one's life. Addressing employee stress is critical for an organization to successfully achieve its goals and maintain productivity. Effective management of organizational changes and employee stress in the long term can result in increased employee engagement, satisfaction and organizational success. The purpose of this paper is to investigate change strategies and change management processes, as well as clarify the factors that contribute to resistance to organizational changes and their impact on employees. In today's dynamic world, the goal is to figure out how to successfully manage change and increase organizational effectiveness.

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

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Struktura rada .....	2
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>3</b>
3.1. Pojmovno određenje promjena .....	3
3.2. Vrste promjena .....	4
3.3. Faze uspješne promjene .....	6
3.4. Izvori i pokretači organizacijskih promjena .....	7
3.5. Uloga menadžera u organizacijskim promjenama .....	9
3.5.1. Menadžersko odlučivanje .....	11
3.5.2. Razlike uspješnih i neuspješnih menadžera .....	12
3.6. Provođenje promjena u organizaciji.....	13
3.7. Upravljanje promjenama u organizaciji .....	15
3.7.1. Otpor prema promjenama .....	16
3.7.2. Stres i promjene .....	18
3.7.3. Smanjivanje otpora .....	19
<b>4. Rasprava.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>23</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>25</b>
<b>Popis slika:.....</b>	<b>27</b>
<b>Popis tablica: .....</b>	<b>27</b>



## 1. Uvod

Organizacije u današnjem dinamičnom svijetu sve više prihvaćaju praksu prilagodbe novim okolnostima kao redoviti dio svog poslovanja. Bez uvođenja promjena u organizaciju ne može se očekivati napredak i rast organizacije. Promjene u organizaciji podrazumijevaju proces prilagođavanja postojeće organizacije s ciljem poboljšanja njenog funkcioniranja. To se može odnositi na promjene u organizacijskoj strukturi, tehnologiji, proizvodima i uslugama te ljudskim potencijalima.

Međutim, s obzirom na složenost i stalno promjenjivu prirodu trenutnog vremena, može biti izazovno točno predvidjeti buduće stanje organizacija. Umjesto da se promjena doživljava kao prijetnja, produktivnije ju je promatrati kao priliku za rast i provedbu novih ideja. Stoga je bitno da organizacije i same potiču na proces promjena. Promjene mogu potencijalno proizaći iz različitih izvora, uključujući unutarnje i vanjske čimbenike unutar organizacije. Organizacijske promjene često su pod utjecajem različitih unutarnjih čimbenika kao što su vodstvo, inovacije, tehnologija, strategija organizacije i metode rada. Promjene na tržištu, pravno-ekonomske veze, pravila i regulative, često se promatraju kao vanjski čimbenici koji mogu utjecati na okruženje organizacije.

Također, promjena može biti i prilika za rast, poboljšanje i stvaranje tržišne prednosti. Učinkovito i kvalitetno vodstvo te sposobnost i prilagodljivost zaposlenika promjenama ključni su za uspješno provođenje promjena unutar organizacije jer u tome imaju presudnu ulogu. Dužnost menadžera je postaviti temelje za uspješnu provedbu promjene unatoč činjenici da promjena može biti teška zbog ljudskog otpora prema njoj. Otpor predstavlja jedan od najvećih izazova u procesu promjena jer su ljudi zbog straha od nepoznatog skloni zadržavanju postojećeg stanja. Kada zaposlenici osjećaju sigurnost unutar organizacije, manje su otporni na promjene te im se brže mogu prilagoditi. Menadžer bi promjenu trebao prikazati kao priliku za napredovanje ili, u najmanju ruku, pokazati da ona neće ugroziti radno mjesto ili položaj zaposlenika.

Ovaj završni rad istražuje razne aspekte promjena koje se odnose na njihove vrste, faze, ulogu menadžera i njegovu važnost u samom procesu promjena te otpor prema promjenama i kako stres može utjecati na zaposlenike.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet ovog rada je objasniti što su organizacijske promjene i zašto su one bitne u organizaciji. Nadalje, objašnjene su vrste promjena prema raznim autorima te su analizirani ključni elementi i strategije kojima se svakodnevno služe organizacije za uspješno provođenje i upravljanje promjenama. Također, objašnjen je i utjecaj promjena na same zaposlenike, povezanost promjena i stresa te zašto dolazi do otpora zaposlenika prema promjenama.

### **2.2. Metode istraživanja**

Potrebne informacije za pisanje ovog završnog rada rezultat su prikupljenih knjiga, razne stručne i znanstvene literature te izvora s interneta. Pri izradi teorijskog dijela rada korištene su tri metode istraživanja. Kako bi se detaljnije opisale činjenice i procesi za bolje razumijevanje samog rada korištena je metoda deskripcije. Zatim, metoda analize kojom se raščlanjuju složenije cjeline na jednostavnije dijelove, te metoda sinteze kojom se ujedanjuju mišljenja različitih autora.

### **2.3. Struktura rada**

Ovaj rad se sastoji od pet dijelova u koji spadaju: uvod, metodologija, teorijska podloga i prethodna istraživanja, koja obuhvaća: pojam i vrste promjena, faze uspješne promjene, izvore i pokretačke promjena, ulogu menadžera u samim promjenama, proces provođenja i upravljanja organizacijskim promjenama, te raspravu i zaključak. U prvom dijelu rada uvodi se tema istraživanja, naglašava njen značaj, definira svrha i ciljevi istraživanja, opisuju metode istraživanja te sama struktura završnog rada. U idućem dijelu rada stavlja se fokus na objašnjavanje upravljanja organizacijskim promjenama. Definira se sam pojam i vrste organizacijskih promjena te objašnjava kako izgleda proces njihovog provođenja i upravljanja. Također, objašnjava se kako promjene mogu utjecati na zaposlenike i njihov rad te kako se može smanjiti otpor zaposlenika kod njihovog provođenja. U zadnjem dijelu rada nalazi se rasprava i zaključak, odnosno prikazan je osvrt na cjelokupni rad.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

#### **3.1. Pojmovno određenje promjena**

U svim područjima života, pa tako i u funkcioniraju organizacije, promjene su stalna pojava. U današnjem dinamičnom i globalnom okruženju, organizacije se svakodnevno susreću sa brojnim poteškoćama i izazovima koje utječu na njihov uspjeh. Organizacijske promjene predstavljaju proces modificiranja postojeće organizacije ili dijelova poslovanja kako bi se povećala organizacijska učinkovitost (Certo, Certo, 2008:320). „Budući da organizacije moraju odgovoriti na promjene ako žele opstati ili prosperirati, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti. Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća“ (Aleksić, 2009:39-40).

Znanje i stav ljudi prema promjenama variraju ovisno o specifičnom elementu organizacije koji se mijenja s ciljem olakšavanja i boljeg suočavanja s cijelim procesom. Alfirević (2003:35) govori kako se svaka skupina ljudi mora prilagoditi očekivanjima svijeta u kojem živi, odnosno promijeniti svoju unutarnju organizaciju i način rada kao odgovor na promjene važnih čimbenika okoline. Sposobnost pojedinca ili organizacije da se uspješno prilagodi određena je njihovom količinom fleksibilnosti.

Neki autori, prema Sikavici (2011:670), misle kako postoji određena povezanost između promjena i inovacija, što on smatra netočnim. Promjene i inovacije nije moguće izjednačiti budući da je promjena širi pojam od inovacije. Prema tom gledištu, svaka inovacija je promjena, ali svaka promjena ne mora nužno biti inovacija.

Upravljanje promjenama u organizaciji odnosi se na sveobuhvatan proces strateškog planiranja, učinkovite provedbe i pažljivog praćenja širokog spektra strategija i radnji. Krajnji cilj koji stoji iza ovih napora je neprimjetno voditi pojedince, timove i cijelu organizaciju prema učinkovitom prijelazu iz njihovog sadašnjeg stanja u buduće stanje koje je usklađeno sa željenim ciljevima uz minimaliziranje prekida ili otpora (Sikavica, 2011:540). Međutim, organizacijske promjene nisu uvijek jednostavne za provođenje i mogu dovesti do otpora među članovima osoblja ili čak rezultirati gubitkom ključnih zaposlenika.

Ljudi se često protive promjenama zbog nedostatka znanja ili straha od nepoznatog. Kako bi se smanjio otpor i potaknula podrška, potrebno je koristiti uspješne komunikacijske strategije uz uključivanje samih zaposlenika u proces promjena. Menadžeri bi, kao glavni pokretači

promjena, trebali biti spremni prepoznati i provoditi promjene te biti otvoreni za nove ideje (Sikavica, 2011:545). Također bi trebali biti dobri komunikatori i motivatori koji će pomoći ljudima u organizaciji da prihvate promjene. Stoga je važno da se organizacijske promjene provode pažljivo i uz podršku svih zaposlenika unutar organizacije. U cilju postizanja uspješnosti na tržištu, organizacije moraju biti spremne na prilagodbu i promjene te se fokusirati na inovacije i kontinuirano poboljšanje poslovanja.

### **3.2. Vrste promjena**

Organizacijske promjene često su složene i zahtijevaju promišljeno vodstvo, planiranje i sudjelovanje svakog člana organizacije. Poslovna okruženja koja se brzo mijenjaju, novi radnici te tehnološki napredak zahtijevaju razne promjene, prilagodbe i inovacije kako bi organizacije ostale konkurentne. Promjene u organizacijama dolaze u mnogo različitih oblika, a svaki ima svoj učinak na strukturu, procese i ljude.

Prema mišljenju Kreitnera i Kinickia (1989, navedeno u Sikavica, 2011:695), organizacijske promjene s obzirom na intenzitet mogu biti:

- adaptivne promjene,
- inovativne promjene,
- radikalno-inovativne promjene.

Adaptivne promjene su relativno jednostavne za implementaciju te su usmjerene na poboljšanje postojećih procesa i praksi, a cilj im je poboljšati učinkovitost i produktivnost organizacije (Kreitner, Kinicki, 1989). Adaptivne promjene ne zahtijevaju velike napore te nose najmanje troškove jer se organizacija tijekom tih promjena upoznaje s postojećom praksom i načinom poslovanja (Kreitner, Kinicki, 1989). Inovativne promjene zahtijevaju poznavanje novih organizacijskih praksi i uključuju umjerenu razinu složenosti, neizvjesnosti i potencijalnog otpora (Kreitner, Kinicki, 1989). Organizacije bi trebale prihvaćati implementaciju inovativnih promjena unatoč preprekama s kojima se mogu suočiti. Radikalno inovativne promjene uključuju usvajanje novih procesa i praksi u cijeloj industriji te ih karakterizira visok stupanj složenosti, nepredvidljivosti i potencijalne otpornosti na promjene te zahtijevaju hrabrost i stručnost u upravljanju promjenama (Kreitner, Kinicki, 1989). Stoga, iako su poprilično teške, one predstavljaju ključnu fazu u evoluciji industrije (Kreitner, Kinicki, 1989).

Kad se govori o promjenama u organizaciji, Daft (1992) je sažeo mnoge vrste organizacijskih promjena te napravio najbolju podjelu koja se odnosi na četiri najvažnije:

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

**Tehnološke promjene** podrazumijevaju promjene proizvodnih sredstava i postupaka, ali i promjene u drugim tehnologijama koje izvršavaju ostale funkcije u organizaciji (Sikavica, Novak, 1999:562). „U današnjem svijetu, tehnološke promjene odnose se na unapređenje nove opreme i uređaja, alata ili metoda, automatizaciju ili računalizaciju“ (Robbins, Coulter, 2005:156). Organizacije koriste nove tehnologije kako bi zadovoljile kupce, povećale svoju produktivnost, smanjile troškove, te uspostavile konkurentnu prednost.

**Promjene u ljudima** odnose se na promjenu stavova, očekivanja, percepcija i ponašanja. Menadžeri primjenjuju različite pristupe, kao što su izgradnja timova, povratne informacije putem anketa i razvoj pojedinca kako bi izazvali promjene u organizaciji i potaknuli zaposlenike na suradnju (Robbins, Coulter, 2005:156). Konačni cilj je izgraditi tim koji razumije potrebu za promjenom i koji je spreman provoditi promjene uz stalne obuke prilagođene specifičnim potrebama svakog zaposlenika.

**Promjene proizvoda i usluga** u današnjem poslovnom svijetu zahtijevaju stalnu prilagodbu i usavršavanja kako bi bolje zadovoljili zahtjeve tržišta. One mogu varirati od relativno jednostavnih prilagodbi već postojećih linija do uvođenja potpuno novih kategorija proizvoda. Iako uvođenje novih proizvoda može uzrokovati značajne troškove, ono također ima potencijal donijeti velike koristi i značajne nagrade u obliku povećanja prodaje i stjecanja novih kupaca. (Sikavica, Novak, 1999:570).

**Promjene strukture** uključuju izmjene organizacijske strukture u cijelosti ili bilo kojeg njezinog sastavnog dijela, organizacijskih jedinica, pogona, odjela te područja djelatnosti. Također, strukturne promjene predstavljaju posljedicu rasta i razvoja organizacije kao i ostalih utjecajnih čimbenika organizacije (Sikavica, Novak, 1999:565).

U svakodnevnom životu nije potrebno na različite načine vrednovati određene organizacijske promjene zato što su sve one međusobno povezane i utječu jedne na druge. Sikavica i Novak (1999:561) navode kako se svaka promjena može provoditi radikalno ili postupno. Oba načina

provođenja promjene imaju svoje pozitivne, ali i negativne strane. Važno je odrediti ključne razlike između navedenih provedbi kako bi se povećala efikasnost organizacije.

Tablica 1. postupne i radikalne promjene

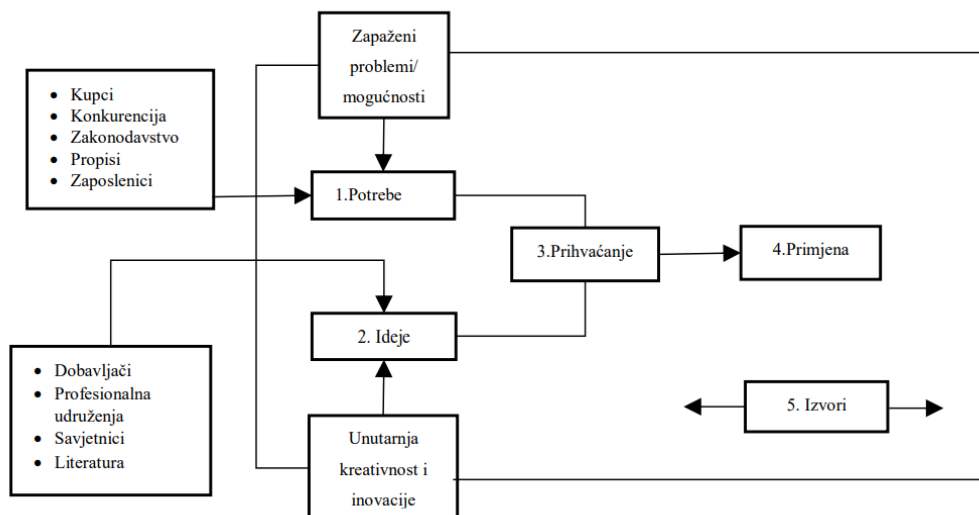
<b>Postupne promjene</b>	<b>Radikalne promjene</b>
Stalno napredovanje	Nagli lom okvira sustava
Održati postojeću ravnotežu	Dostići novu ravnotežu
Utječu na dijelove organizacije	Transformiraju cijelu organizaciju
Postojeća struktura i proces upravljanja	Stvaranje nove strukture i menadžmenta
Postupno uvođenje nove tehnologije	Često uvođenje novih tehnologija
Poboljšanje postojećih proizvoda	Uvođenje novih proizvoda na tržište

Izvor: izrada autora prema Sikavica i Novak (1999:562). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.

### **3.3. Faze uspješne promjene**

Kako bi svaka promjena bila uspješna, ona mora proći kroz određene faze. Prema Sikavici i Novaku (1999:548) postoji pet faza kroz koje uspješna promjena mora proći:

1. potreba za promjenom,
2. ideja,
3. prihvaćanje,
4. primjena,
5. sredstva.



Slika 1. Faze provođenja promjena u organizaciji

Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999:548). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.

Razmatranje te potreba za promjenom unutar organizacije može se pojaviti kada menadžeri i radnici izraze određenu razinu nezadovoljstva trenutnom situacijom (Daft, 1992). Kada se unutar organizacije identificiraju problemi ili područja za poboljšanje, može biti korisno razmotriti implementaciju promjena kako bi se unaprijedilo poslovanje i potaknuo napredak (Daft, 1992). Pojava ideje označava drugi korak u procesu donošenja učinkovite promjene. Ideja pruža organizacijama novu perspektivu o tome kako mogu poboljšati određene aspekte svog poslovanja (Daft, 1992).

Kako bi se postigao uspjeh u cjelokupnom procesu promjene, važno je osigurati da svi sudionici budu sposobni prepoznati nužnost promjene i cijeniti njezin značaj (Daft, 1992). No, može se reći da treća faza, koja je od iznimne važnosti, uključuje prihvaćanje promjene. Ključno je da zaposlenici organizacije prihvate nove ideje jer je njihova podrška ključna za uspješnu implementaciju i postizanje željenih rezultata (Daft, 1992). Jedan važan aspekt koji treba uzeti u obzir u postizanju uspješne promjene je raspodjela resursa. Neophodno je osigurati dovoljno resursa ako želimo da se unutar organizacije odvijaju transformacije. Bez dovoljnih financijskih sredstava može biti izazovno provesti željene promjene Daft (1992).

### 3.4. Izvori i pokretači organizacijskih promjena

Organizacijske promjene su nešto bez čega organizacija ne može opstati, jer se promjene i na tržištu, ali i u konkurenciji mijenjaju svakim danom. Kako bi mogle dugoročno napredovati, organizacije se moraju svakodnevno prilagođavati svojoj okolini. Suvremeni svijet neprestano traži nove i prilagodljive načine kako bi se zadovoljili dionici te uspješno preuzelo vodstvo u industriji. Cilj je otkriti nove načine korištenja resursa kako bi se povećala sposobnost organizacije da proizvodi vrijednost i, posljedično, učinak organizacije kao cjeline i učinak njezinih članova. Promjene oblikuju nove radne zadatke i društvene odnose, te imaju značajan utjecaj na organizacijsku uspješnost. Dakle, bitno je usmjeriti se na izvore i pokretače te ostale bitne stavke koje vežemo uz organizacijske promjene (Burke, 2002).

Prema Sikavici i Novaku (1999) vanjski i unutarnji čimbenici se često pojavljuju kao dva najčešća tipa agenata promjena. S obzirom na to da su unutarnji često pod kontrolom organizacije, bitno je obratiti pozornost na proučavanje vanjskih, nad kojima organizacija ima mnogo manje utjecaja (Sikavica, Novak, 1999). Posljednjih desetljeća brojni trendovi, poput globalizacije, pandemije, društvene odgovornosti, ekološke svijesti, tehnološkog napretka, standardizacije, upravljanja kvalitetom i slično, koji su predstavljali i prilike i prijetnje daljnjem postojanju i rastu organizacije. Za postizanje navedenog usklađivanja nužne su organizacijske prilagodbe, a njihova provedba je ključna jer omogućuje razvoj i/ili održavanje konkurentskih prednosti.

Izvori promjene i sama promjena predstavljani su komponentama koje se mogu podijeliti u unutarnje i vanjsko okruženje organizacije (Sikavica, Novak, 1999). Neki od ovih elemenata su promjene u vanjskom okruženju koje su izvan kontrole dotične organizacije. Stoga organizacija ne može utjecati na njih ili je sposobnost da to učini ograničena (Sikavica, Novak, 1999). Budući da se drugi elementi nalaze u organizaciji, to znači da ti čimbenici imaju veći utjecaj i potencijal da se promijene (Sikavica, Novak, 1999).

Nove tehnologije predstavljaju jedinstven izazov za organizacije. To je posebno istinito kada je riječ o informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (Robbins, 1996). One omogućuju organizacijama pojednostavljeno povezivanje s drugim organizacijama, olakšavajući brži pristup klijentima, automatizaciju procesa, poboljšanje povezanosti između geografski raspršenih elemenata organizacije i formiranja virtualnih timova (Robbins, 1996). Izraz "uvođenje promjena tehnologije" odnosi se na uvođenje novih strojeva koji izazivaju pomake u radnim postupcima i aktivnostima koje se provode. U modernom svijetu, organizacije češće nadziru svoje pokazatelje kako bi osigurale konkurentsku prednost, uzimajući u obzir troškove, vrijeme potrebno za postupke izvedbe i standarde kvalitete (Robbins, 1996).



Promjene zaposlenika stavljaju naglasak na jačanje organizacije mijenjanjem specifičnih značajki ljudi koji čine organizaciju (Robbins, 1996). Svakom zaposleniku unutar poslovanja dodijeljena je odgovornost utvrđivanja upravo njegovog znanja, vještina i talenata odnosno kompetencijama koje posjeduje (Robbins, 1996). Uspjeh organizacije ovisan je o brojnim elementima, od kojih su najznačajniji ljudi koji tamo rade, njihovo znanje, motivacija te talenti (Robbins, 1996). Međutim, ako neka od ovih karakteristika prestane postojati ili se počne pogoršavati, posao će se prilagoditi na način da se dogodi promjena ljudi u onom sektoru gdje je potrebna.

(Burke, 2002) zaključuje da iako su organizacije postojale u prošlosti s istim ciljem kao i sada, okruženje u kojem organizacije danas funkcioniraju znatno se razlikuje od onog iz prošlosti. Iako su organizacijski pomaci uvijek bili prisutni, i učestalost i raznolikost tih pomaka znatno su porasli u posljednjim desetljećima. To je menadžerima postavilo novi niz prepreka koje moraju prevladati kako bi uspješno upravljali svojim organizacijama (Burke, 2002).

Upravljanje promjenama, koje je prije bila neuobičajena praksa, u proteklih par desetljeća je postalo industrijski standard. Kako bi razvila održivu konkurentsku sposobnost, kao i dugoročni rast i opstanak, svaka organizacija mora integrirati upravljanje promjenama te strateško i aktivno praćenje okoliša kao dio svog svakodnevnog poslovanja (Burke, 2002).

### **3.5. Uloga menadžera u organizacijskim promjenama**

Upravo su menadžeri oni koji su ključni prilikom planiranja, osmišljavanja, implementacije te praćenja promjena u organizaciji. Imaju ulogu vođe te su oni ti koji bi trebali biti sposobni motivirati i inspirirati tim odnosno odjel kako bi došli do cilja (Wehrich, Koontz, 1998).

Prema Wehrichu i Koontzu (1998) menadžment je proces planiranja, organiziranja, pokretanja i kontrole organizacijskih aktivnosti za postizanje koordinacije ljudskih i materijalnih resursa, potrebnih za djelotvorno ostvarivanje ciljeva. Planiranje određuje ambiciozne, ali ostvarive ciljeve, oblikuje najučinkovitije načine za postizanje ciljeva i razvija mehanizme za praćenje njihovog ostvarenja (Rupčić, 2018:156). To je sustavan proces koji određuje kada, kako i tko će izvršiti određeni zadatak.

„Planiranje se primjenjuje i u procesu upravljanja promjenama, uvođenju unapređenja, inoviranju i upravljanju projektima, kako u profitnim, tako i u neprofitnim organizacijama“ (Rupčić, 2018:156).

Organiziranje je funkcija upravljanja koja koordinira i kombinira ljudske, materijalne i financijske resurse (Wehrich, Koontz, 1998). Također je shvaćeno kao strukturiranje, tj. grupiranje radnih obaveza prema sličnosti kako bi se resursi iskoristili na najučinkovitiji način (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

Upravljanje ljudskim resursima očekivano je jedna od najvažnijih funkcija upravljanja koja pokriva otvorena radna mjesta u organizaciji, zadržava i motivira kvalitetne zaposlenike te osigurava kontinuiranu obuku i napredovanje (Rahimić, 2010). Zbog njihove jedinstvenosti bitno je naglasiti da se ljudski resursi bitno razlikuju od materijalnih resursa. Krajnji cilj upravljanja ljudskim resursima je povezivanje zaposlenika, potrošača, strateških partnera, dioničara/vlasnika i društvenih institucija kako bi se postiglo najveće dobro za sve uključene strane (Rahimić, 2010). Upravljanje se definira kao proces usmjeravanja drugih u izvršavanju zadataka, dok vodstvo naglašava sposobnost utjecaja na one koji izvršavaju zadatak (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

Na svim razinama upravljanja obavljaju se menadžerske dužnosti. Međutim, ciljevi nekih od ovih razina upravljanja su različiti, kao i njihov sadržaj, vremenske dimenzije, okruženje, orijentacija te uvjeti i metode donošenja odluka. Općenito, menadžeri su pojedinci koji upravljaju organizacijama bez obzira na njihovo polje ljudskog djelovanja te su podređeni postizanju ciljeva organizacije (Rahimić, 2010).

Menadžeri pokušavaju koristiti organizacijske resurse što je moguće racionalnije kada slijede ciljeve. Kako bi postigao ciljeve, menadžer mora znati učinkovito upravljati svakom od funkcija upravljanja. Kompetentan menadžer treba imati svoj stil i pristup upravljanju koji odražava njegovu osobnost i ljudske karakteristike (Wehrich, Koontz, 1998). Za postizanje cilja, menadžer mora poticati i koordinirati upravljačke procese. Međuljudski odnosi su drugi aspekt ili funkcija organizacije koju menadžer mora nadzirati (Wehrich, Koontz, 1998). Menadžeri određuju, između ostalog, organizacijske postupke ponašanja i komunikacije. Razmjena informacija unutar organizacije zahtijeva racionalan pristup jer postaje sveobuhvatna i bitna za rad organizacije (Wehrich, Koontz, 1998).

Menadžeri obavljaju dužnosti, nastoje širiti informacije na sve organizacijske razine te se smatraju administratorima koji se u svojim svakodnevnim aktivnostima susreću s promjenama,

neizvjesnošću i izazovima, što promiče učinkovito donošenje odluka (Wehrich, Koontz, 1998). Povezivanje organizacije s okolinom u kojoj je zastupljena i osiguravanje podrške odgovornost je najviše razine menadžmenta, odnosno strateške razine (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004). Na ovoj razini ima najviše nepredvidljivosti, pritisaka, vanjskih utjecaja i promjena koje proizlaze iz okruženja. Na ovoj razini uspostavljaju se strategije, dugoročni planovi, ciljevi i politike s krajnjim ciljem postizanja tih strategija i ciljeva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004). Većina odluka donosi se na temelju vlastite prosudbe i osjećaja. Menadžeri su zaduženi za nadzor cijele organizacije te nose veliki teret zbog raznolikog broja obaveza s kojima se svakodnevno susreću (Sikavica i dr., 1999).

U usporedbi s prosudbama donesenim na nižim razinama upravljanja, onih donesenih na najvišoj razini upravljanja relativno je malo, ali ih je vrlo teško provesti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

### 3.5.1. Menadžersko odlučivanje

Prema Sikavici i dr. (1999:124) menadžersko odlučivanje je dio sveobuhvatnog procesa upravljanja organizacijom, koji uključuje donošenje odluka o izboru upravljačkih aktivnosti. Proces donošenja izbora stalna je aktivnost koja je dio čovjekova pokušaja da održi vlastito postojanje i osigura svoj napredak. U ovoj djelatnosti se odlučuje o izvršavanju poslova i radnji koje su bitne. U svom najosnovnijem obliku, donošenje odluka je odabir jedne ili više opcija između onih koje su dostupne. Sikavica i dr. (1999:124) donošenje odluka predstavljaju kao proces koji također ima svoje faze koje su sljedeće:

- uviđaj problema, ocjena problema, definicija problema, prikupljanje informacija i predviđanje budućnosti,
- izrada modela,
- rješavanje problema,
- evaluacija,
- odlučivanje,
- izvješće,
- kontrola,
- analiza,

- izvršenje.

Potrebno je reći da je odluka rezultat procesa odlučivanja te da odlučivanje predstavlja proces koji se mora odvijati po postepeno određenim fazama (Sikavica i dr., 1999:9). Samim činom donošenja odluke odnosno konkretnom odlukom se organizacija opredijelila na koji način i kako riješiti problem zbog kojega je započet uopće proces odlučivanja (Sikavica i dr., 1999:9-11). Između više opcija potrebno je odabrati jednu, upravo odabiranje prave odluke čini postupak odlučivanja zahtjevnim i izrazito bitnim za organizaciju. Potrebno je naglasiti da odluku može donijeti pojedinac, skupina ili pak veći kolektiv. U aspektu toga tko donosi odluke možemo razlikovati sljedeće odluke u koje ubrajamo individualne odluke, skupne odluke i kolektivne odluke (Sikavica i dr., 1999:9-11).

Prema Sikavici i dr. (1999:15) svaki rukovoditelj, bez obzira na hijerarhijsku razinu, odgovoran je za donošenje svojih izbora koji su često rezultat odluka donesenih na višoj razini ili su proizvod vlastitih sposobnosti. Upravo zbog toga menadžerska profesija ima veću težinu u odnosu na donošenje odluka u privatnom životu, jer se radi o velikom broju odluka koje se donose tijekom jednog dana i koje izravno utječu na uspjeh ili neuspjeh organizacije. S druge strane, bitno je zadovoljiti interese svih uključenih strana, uključujući interese organizacije, kao i interese šire okoline (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004). Zbog toga prilikom donošenja odluke mora se uzeti u obzir ne samo trenutno stanje stvari, već i budući uvjeti. To znači da se odluke često temelje na procjenama, osobito u situacijama kada nedostaju relevantne informacije. Stoga, donošenje odluka u procesu upravljanja promjenama predstavlja jedno od najtežih stvari općenito gledajući u poslovnom svijetu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

### 3.5.2. Razlike uspješnih i neuspješnih menadžera

U današnjoj brznoj i nepredvidivoj klimi uočavaju se menadžeri koji lako postižu uspjeh i upravljaju promjenama, dok se drugi svakodnevno suočavaju sa raznim izazovima. Uspješno rješavanje zadataka i obavljanje menadžerskog posla zahtijeva posjedovanje određenih znanja i vještina (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:223).

Prema Northousu (2010:27-28) osobne karakteristike, ciljevi, vještine, znanje, percepcija sebe i interakcija s drugima su upravo ono što se definira kao parametar, prema kojima se mogu vidjeti razlike između uspješnog te neuspješnog menadžera. Prema studijama iz knjige „An Alternative Description of Personality“ autora Lewisa R. Goldberga, postoji nekoliko

karakteristika koje razlikuju učinkovite menadžere od onih koji to nisu. One koje su napredovale bile su laserski usredotočene na produktivnost, s osobinama koje uključuju povećanu ambiciju, poboljšane interne radne standarde i opsesivnu pozornost usmjerenu na korporativne ciljeve. Učinkovite vođe također je karakterizirao visok stupanj socijalizirane orijentacije prema moći, visoka razina samopouzdanja i čvrsto uvjerenje u vlastite sposobnosti i primat vlastitog modela kontrole. Sposobnosti socijalne i konceptualne interakcije također se značajno razlikuju. Najučinkovitiji lideri su oni koji su izvrsni komunikatori i verbalno i neverbalno. Nakon 25 godina proučavanja, znanstvenici spomenuti u studijama iz knjige Lewisa R. Goldberga su se konačno složili oko toga što čini nečiju osobnost funkcionalnom. Model osobnosti od pet faktora, poznat i kao model Big Five, stavlja naglasak na sljedeće karakteristike: neuroticizam (sklonost depresivnim, anksioznim, nesigurnim i neprijateljskim osjećajima i ponašanjima), ekstrovertnost (sklonost traženju i angažiranju, u pozitivnim društvenim interakcijama), otvorenost (tendencija da se bude upućen, kreativan, perceptivan i brižan), susretljivost (tendencija da se prihvati promjena, vjeruje drugima i brine o drugima) i savjesnost (tendencija da se bude temeljit i organiziran). Prema tim nalazima, ekstrovertnost se smatra najvažnijom karakteristikom učinkovitih menadžera. Nakon nje, otvorenost i neuroticizam slijede kao najvažnije karakteristike (Northouse, 2010).

### **3.6. Provođenje promjena u organizaciji**

Menadžeri na različitim razinama moraju naučiti kako utjecati na organizaciju odjela i jedinica kako bi mogli odgovoriti na poslovno okruženje koje se stalno mijenja i ostvariti zadane ciljeve (Rupčić, 2018:298). Pobornici promjena suočeni su sa sumnjama, bijesom, otporom, pa čak i subverzijom. Živimo u društvu koje prepoznaje i nagrađuje izvrsne poslovne rukovoditelje. Međutim, kultovi ličnosti nisu bitniji od organizacija (Rupčić, 2018:298).

Kao rezultat uspostavljene strukture, komponente organizacije su raspršene na poduzetnički način. Inovacije mogu pomoći organizaciji da postane jača i konkurentnija. Prema Rupčić (2018) problem proizlazi iz različitih interesa ljudi koji ih sprječavaju da sudjeluju u aktivnostima. U takvom scenariju poslovni ciljevi su podređeni osobnim ciljevima konkurenata, sprječavajući postizanje cilja organizacije. Kako bi se postigli unaprijed zadani ciljevi organizacije, jedino dopušteno djelovanje je izazivanje okoline bez straha od otuđenja suradnika (Rupčić, 2018).

Prilikom uvođenja promjena pregledavaju se i revidiraju svaki procesi, procedure, opće pravilo, standard i mjerilo prije slanja novog obrasca. Razmišljanje, planiranje, odabir strategije, kreativnost i učenje neophodni su zadaci za učinkovito natjecanje u globalnoj areni (Rupčić, 2018). S obzirom na stalne promjene u svakoj industriji, ove aktivnosti su nadahnuće da se preispituju poslovanja, osnovno i komplicirano, normalno i spektakularno. Ovo je ključno jer bez toga nema čvrstih smjernica za ponašanje menadžmenta ili pravila organizacije (Rupčić, 2018). Takva je i organizacija, suočena s novom realnošću i poteškoćama u poslovanju. Uobičajen primjer je prethodno pravilo organizacija koje su formirale vlastitu proizvodnju u ugodnom, vremenski dosljednom ritmu. U takvoj atmosferi, stvaranje novog modela može biti vođeno kalendarom. Svake jeseni proizvođači vozila Ford, Chrysler i Dr. mogu ponuditi nove modele (Miljković, Rijavec, 2001).

Dujanić (2004) ističe da zbog složenosti promjena, one mogu biti i evolucijske i revolucionarne. Većina menadžera je podložna evolucijskoj promjeni. Čelnici organizacije odabiru smjer, raspoređuju dužnosti i postavljaju odgovarajuće vremenske okvire za postizanje promjena i ciljeva u skladu s tim promjenama (Dujanić, 2004). Evolucijska transformacija obično je bezbolna i mirna. Njezin nedostatak je što nije dovoljno brza ili sveobuhvatna da zadrži konkurentsku prednost u okruženju koje se mijenja (Dujanić, 2004).

Bitno je napomenuti da kod revolucionarne promjene postupak ide drugačije. Revolucionarna promjena se događa u slučajevima kada je vrijeme aktivnosti ključno za uspjeh te kada je potrebna revolucionarna promjena (Dujanić, 2004). Brza i često nasilna promjena neophodna je kako bi organizacija ostala konkurentna kada su uloženi visoki, a vrijeme za odgovor ograničeno. Kada tržište pojedinca tjera da brzo reagira, tada isti nema vremena da se samo malo promijeni (Dujanić, 2004). Organizacije moraju brzo postati učinkovitije i produktivnije kako bi bile konkurentne. Takva metoda hitnog reagiranja često zahtijeva brzo i odlučno uklanjanje ljudi, objekata i robe, te stvara vrlo stresnu klimu koja ne potiče, već zastrašuje zaposlenike, pa nisu emocionalno angažirani za organizaciju (Dujanić, 2004).

Umjesto toga, potrebna je uravnotežena strategija koja odgovara na vanjske situacije, a ne na osobne prednosti i slabosti. Kao rezultat toga, treba provesti kombinaciju evolucijskih i revolucionarnih prilagodbi. Kritična jednadžba za poslovne rukovoditelje je: evolucija + revolucija = prihvatljivo poslovno rješenje (Dujanić, 2004). Danas je potrebno boriti se i osvojiti tržište, što je često surov rat bez kraja, pa inovacije daju samo prolaznu prednost, koja često nestaje nakon nekoliko mjeseci, a ne godine (Miljković, Rijavec, 2001).

### 3.7. Upravljanje promjenama u organizaciji

U današnjem dinamičnom okruženju, kada se očekivanja uvijek mijenjaju i neprestano se pojavljuju novi problemi, upravljanje promjena mora se provoditi brzo i izravno. Cummings i Worley (2005) tumače kako provedba organizacijske promjene uključuje prelazak iz postojećeg organizacijskog stanja u željeno buduće stanje. Slikom 2. prikazano je da se takvo kretanje ne događa odmah, već ono zahtijeva prijelazno razdoblje tijekom kojeg organizacija uči kako implementirati uvjete potrebne za postizanje željene budućnosti.



Slika 2. Tranzicija organizacijske promjene

Izvor: izrada autora prema Cummings i Worley (2005). Organization Development and Change. Thomson South-Western, Manson.

Perkov (2019) ističe kako upravljanje poslovnim promjenama predstavlja strukturirane procese, alate i tehnike koje se koriste radi usklađivanja poslovnih ciljeva s promjenjivim zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja. To je proces kroz koji organizacija koordinira i provodi promjene za koje je utvrdila da su potrebne za postizanje njezinih ciljeva i strategija. Uspješno upravljanje promjenama zahtijeva odustajanje od prethodnih načina ponašanja i njihovu zamjenu novim praksama.

„U suštini, proces upravljanja promjenama podrazumijeva svjesni i sustavni izlazak sustava iz trenutno nezadovoljavajućeg stanja, čemu poticaj daje sinergijsko djelovanje kombinacije internih i eksternih čimbenika, ulazak u privremenu zonu nestabilnosti i neodređenosti (kaosa), u kojoj se vrši djelomično ili cjelovito redefiniranje postavka djelovanja sustava te uspostavu funkcionalnosti na novoj razvojnoj razini izmjenom postojećih rutina djelovanja sustava ili uvođenjem novih“ (Rupčić, 2018:342).

Cummings i Worley (2005) ističu kako se učinkovito upravljanje promjenama u organizaciji sastoji od:

- motiviranja za promjene,
- kreiranja vizije,
- razvoja političke potpore za provođenje promjenama,
- upravljanja prijelazom promjene,
- podržavanja promjene.

Svaka od navedenih aktivnosti važna je za proces upravljanja promjenama. Osim toga, učinkovitost upravljanja promjenama ovisi o menadžeru i uspješnom rješavanju poteškoća koje nastaju kao posljedica provođenja promjena. Upravljanje promjenama vrlo je teška uloga koja zahtijeva kvalificiranu osobu koja posjeduje određenu razinu stručnosti koja odgovara razini na kojoj se posao obavlja. Ukoliko pojedinci nisu motivirani i u potpunosti predani promjeni, postizanje željene promjene biti će izuzetno teško. Bez vizije, promjene će vjerojatno biti neredovite i difuzne (Cummings, Worley, 2005:181).

Zbog toga, proces promjena može se shvatiti kao proces neprestanog učenja ako se uzme u obzir složenost i dinamičnost svijeta u kojem se danas živi. Za organizacije je ključno da prilikom provedbe organizacijskih promjena temeljito analiziraju probleme i u što kraćem roku pronađu kvalitetno i učinkovito rješenje. To će osigurati uspjeh promjene i spriječiti sve negativne posljedice koje mogu proizaći iz loše izvedenog plana.

Smith i dr. (2014) tvrde da ključne komponente upravljanja promjenama uključuju analizu i praćenje svih post-projektnih operacija u cilju osiguranja uspjeha, kao i komunikaciju i podršku zaposlenicima organizacije te uspostavljanje potrebnih koraka za uspješnu implementaciju. Osim toga, koordinacija i suradnja na različitim razinama upravljanja također predstavljaju jedan od bitnih čimbenika.

### 3.7.1. Otpor prema promjenama

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



Menadžeri moraju biti svjesni ovoga i razumjeti kako minimizirati ili u potpunosti ukloniti otpor. Menadžer koji je dobar u komunikaciji i organizaciji znat će tko će svojim vještinama svesti otpor na najnižu moguću razinu, tako da proces kroz koji će organizacija proći ne bude od samog početka osuđen na neuspjeh. „Iako na prvi pogled izgleda da je otpor promjenama štetan, ipak nije uvijek tako. Ima primjera kad je otpor promjenama konstruktivan i koristan, jer potiče funkcionalni konflikt i rasprave, što može pridonijeti temeljitoj analizi alternativa i njihovih konzekvencija“ (Buble, 2010:221).

Sikavica i Novak (1999:573) navode kako postoje tri glavna problema koja se javljaju kod organizacijskih promjena:

- prvi problem odnosi se na problem odupiranja jer promjena označava nešto novo i nepoznato,
- drugi problem otpora promjena odnosi se na strah od gubitka moći koju osobe imaju u sadašnjoj situaciji,
- treći problem otpora proizlazi iz čisto ideoloških razloga jer zaposlenici smatraju da se trenutni način rada smatra najboljim ili ga nema potrebe mijenjati.

Ponekad je teško unaprijed odrediti koja promjena će naići na najveći otpor kod radnika. Kada je osjećaj stabilnosti doveden u pitanje, ljudi imaju tendenciju lako se uznemiriti te doživjeti stres. Ljudi su otporni na promjene zbog straha od nepoznatog, unatoč činjenici da je bez promjene napredak nemoguć. Kada se suočimo s promjenom koju ne možemo spriječiti, nemamo izbora nego naučiti kako se prilagoditi. Cilj menadžera je otkriti kako se nositi sa stresnim situacijama, odnosno kako ih kontrolirati.

Gordon i dr. (1990, navedeno u Sikavica i Novak, 1999:574-575) navode glavne razloge zbog kojih promjena nailazi na otpor:

- nesigurnost,
- smetnje,
- socijalni i ekonomski gubitci,
- neodobravanje kontrole,
- udružena opozicija,
- opasnost od gubitka utjecaja pojedinaca,
- nepredvidive reperkusije.

Otpor promjeni često se očituje kroz radnje kao što su: kritiziranje novih ideja, traženje sitnica ili nedostataka, iznošenje podsmješljivih komentara te sarkastičnih primjedbi, propuštanje važnih sastanaka i neispunjavanje vlastitih obaveza, beskrajne rasprave i konflikti te sabotaza. Navedena ponašanja mogu predstavljati izazove i poteškoće za uspješno provođenje promjena u organizaciji (Heathfield, 2021).

Menadžeri koji žele da promjena bude prihvaćena i provedena moraju se riješiti najčešćih izvora otpora. Reakcije zaposlenika, ako se ne eliminiraju, vjerojatno će biti ekstremne u rasponu od blagih do teških. Zaposlenici koji imaju više iskustva te se nalaze na boljem položaju u organizaciji mogu biti odlučniji u pružanju otpora. Zaposlenici na nižim pozicijama mogu se kolektivno suprotstavljati na načine kao što su usporavanje rada, izostanak s posla te krivo tumačenje uputa (Heathfield, 2021). Može doći do pada učinkovitosti i proizvodnje te potencijalnih svađa i sukoba među zaposlenicima, te smanjenje interakcije među suradnicima. Ukupna učinkovitost i produktivnost radne snage trpjet će kao rezultat ovih razvoja događaja.

### 3.7.2. Stres i promjene

Promjene u organizaciji mogu uzrokovati stres, ali stres se može pojaviti i u životu kao posljedica bilo kakve promjene ili odgovora na promjenu. Kod svakog pojedinca njegova osobnost igra ključnu ulogu u odlučivanju o tome kako će reagirati na stresnu situaciju, kao i kako će se osjećati u vezi s njom. Stranks (2005:5) govori kako stres zapravo predstavlja mehanizam preživljavanja, davno programiran da poveća unutarnju svijest o opasnosti i transformira sve tjelesne resurse u stanje povišene pripravnosti. Također, govori kako stres predstavlja i psihološku i fiziološku reakciju na stvarnu ili percipiranu prijetnju.

„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, Novak, 1999:576).

Budući da ima tako dubok učinak na ljudske živote, stres je tema koju treba temeljito istražiti. Potrebno je skrenuti pozornost da nisu svi oblici stresa loši i štetni za zaposlenike. Stres je nuspojava koju ljudi imaju na pretjerani pritisak koji je stavljen pred njih zbog izvanrednih zahtjeva, ograničenja ili prilika ali stres ne mora nužno uvijek biti loš. Iako se o njemu često govori u negativnom kontekstu, stres može biti i pozitivan (Robbins, Coulter, 2005:161). Produktivnost nekih zaposlenika može doći do izražaja tek kada su stavljeni pod "pozitivan

stres". Pozitivan stres može utjecati na produktivnost zaposlenika te njihovo napredovanje pri ostvarenju svojih ciljeva. „Pozitivni stres jedna je od metoda kompetentnog upravljanja i zrelog vodstva gdje svi rade zajedno i njihovi napori se vrednuju i podržavaju. To se može iskoristiti za poboljšanje ukupnih performansi organizacije“ (Stranks, 2005:5).

Pronalaženje uzroka stresa na radnom mjestu važno je dobro razmotriti. Organizacija mora biti svjesna rasprostranjenosti stresa ako želi poduzeti korake ka iskorjenjivanju ili smanjenju uzroka stresa na radnom mjestu.

Prema Mihailoviću (2003:116) izvori stresa u organizaciji mogu biti:

1. priroda posla,
2. uloga u organizaciji,
3. odgovornost na poslu,
4. odnosi na radu,
5. kretanje na poslu,
6. psihološka klima.

„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).

### 3.7.3. Smanjivanje otpora

Promjena se dočekuje s protivljenjem unutar organizacije, osobito na početku. Otpor, međutim, ne mora uvijek biti loša stvar; to također može biti zdrav odgovor koji promiče otvoreni dijalog i iskrenu kritiku. Međutim, većina organizacija doživljava uporan otpor promjenama, što zahtijeva svježiju strategiju i način rada. Menadžeri se moraju usredotočiti i uložiti velike napore u pripremu svoje radne snage da se nose s promjenjivim uvjetima kako bi mogli smanjiti njihov otpor (Robbins i Judge, 2013:581). Razumijevanje, prepoznavanje i upravljanje stresom ključni su za smanjenje otpora prema promjenama. Otpor promjenama unutar organizacije jednako je čest kao i potreba za promjenom. Nakon što menadžeri odluče napraviti neku organizacijsku promjenu, obično se sastanu s otporom zaposlenika usmjerenim na sprječavanje nastanka te promjene (Certo i Certo, 2008:326). Prije uvođenja promjena bitno je komunicirati sa zaposlenicima i objasniti im trenutno stanje i razloge za izmjene. Menadžeri moraju smanjiti

otpor prema promjenama kako bi učinkovito implementirali promjene i jamčili veću organizacijsku učinkovitost.

Bitno je imati na umu da vrijeme predstavlja presudan faktor u smanjenju promjena. Prijelazno razdoblje mora postojati kako bi zaposlenici imali vremena naučiti i prilagoditi se promjenama koje će se provoditi. Zaposlenici mogu doživjeti povećani stres i pritisak ako ima previše promjena. Stoga je bitno postupno provoditi izmjene. „Kako bi osigurali uspjeh potrebnih promjena, menadžeri moraju biti u stanju smanjiti učinke otpora koji obično ide ruku pod ruku s predloženom promjenom“ (Certo i Certo, 2008:311).

Postoji nekoliko načina za svladavanje otpora, a Hunsaker (2001, navedeno u Buble 2010) navodi sljedeće strategije:

***Edukacija i komunikacija*** – otvorena i transparentna komunikacija najbolji je način za ispravljanje pogrešnih predodžbi zaposlenika. Postoji više razloga zašto menadžeri nastoje smanjiti otpor zaposlenika. Prvi razlog je to što se komunikacija bori protiv učinaka dezinformacija. Zaposlenici će razumjeti zašto su potrebne prilagodbe ako im se daju jasni i konkretni razlozi (Robbins, Judge, 2013:582). Seminari, timski sastanci i individualni razgovori također mogu pomoći menadžerima da potaknu komunikaciju zaposlenika. Putem takvih susreta, zaposlenici mogu izraziti probleme, misli i prijedloge te aktivno sudjelovati u promjenama.

***Participacija i angažiranje*** – zaposlenici osjećaju veću kontrolu i manje su ogorčeni na promjene kada dobiju priliku sudjelovati u samom procesu promjena. Uključivanje zaposlenika u promjene omogućuje izražavanje ideja, nedoumica i prijedloga te prepoznavanje prepreka i poteškoća s kojima se susreću. Međutim, nasuprot navednim prednostima postoje i negativne strane: mogućnost lošeg rješenja i velika potrošnja vremena (Robbins, Judge, 2013:583). Menadžeri moraju razumjeti vještine i kvalitete zaposlenika kako bi u proces uključili najkvalificiranije radnike.

***Olakšanje i potpora*** – prilikom suočavanja sa intenzivnim stresom potrebno je primiti podršku od ostatka osoblja. Uvažavanje i podrška emocionalno nestabilnim osobama pomaže im da se prilagode čak i malim promjenama. Menadžeri imaju ključnu ulogu u pomaganju svojim timovima da postanu otporniji i fleksibilniji (Robbins, Judge, 2013:583).

***Manipulacija i kooptiranje*** – predstavljaju metode za povećanje prihvaćanja promjena. Kada osoba pokušava manipulirati, izostavljaće važne informacije, iskrivljavati činjenice kako bi

ih učinila privlačnijima te širiti lažne informacije (Robbins, Judge, 2013:583). Također, manipulacija može uvelike narušiti povjerenje zaposlenika te je zbog toga potrebno biti oprezan pri njenom korištenju.

***Pregovaranje i sporazumijevanje*** – pregovori između menadžera i zaposlenika također mogu rezultirati smanjivanjem otpora. Ipak, u usporedbi sa drugim načinima smanjivanja otpora na promjene, pregovori ne bi imali prioritet. Međutim, kada dođe do otpora, potrebno je koristiti sve načine kako bi se otpor zaposlenika smanjio (Sikavica, Novak, 1999:583).

***Eksplicitna i implicitna prisila*** – ovaj način smanjivanja otpora se koristi kada su svi drugi načini iscrpljeni. Ukoliko je menadžer uvjeren u potrebu provođenja promjena, a zaposlenici nastavljaju pružati otpor, primjenit će prisilu, odnosno prijetnje gubitkom posla, otpuštanjem ili transferom (Sikavica, Novak, 1999:584). Iako mogu postojati potencijalni nedostaci, neki menadžeri odlučuju koristiti prisilu kao sredstvo povećanja učinkovitosti te kako bi potaknuli zaposlenike da prihvate promjene.

## 4. Rasprava

Promjene su neizostavne u suvremenom poslovanju, a moderne organizacije prihvaćaju prilagodbu kao sastavni dio svog rasta i razvoja. Promjene unutar organizacije omogućuju poboljšanje njezina poslovanja i napredovanje. Neophodne su kako bi organizacije postigle rast i konkurentsku prednost. Promjene mogu uključivati različite čimbenike, od organizacijske strukture, tehnologije, proizvoda i usluga te ljudskih resursa. Današnje dinamično okruženje je nepredvidivo, zbog čega je budućnost organizacije teško predvidjeti. Sam pojam promjena ne treba doživljavati kao prijetnju, nego kao priliku za stvaranje inovacija te kreativnost. Također, one mogu biti prilika za jačanje i stvaranje konkurentne prednosti na tržištu. Učinkovito vodstvo i prilagodljivost zaposlenika najbitniji su faktori za uspješno uspravljanje promjenama. Menadžeri pomažu u provođenju promjena unatoč protivljenju. Menadžeri bi trebali ponuditi promjene kao priliku za napredak i ovjeriti osoblje da promjene neće ugroziti njihovo zaposlenje. Organizacije trebaju jasan cilj, fleksibilnu strukturu i brzi plan prilagodbe. Menadžeri bi trebali otkriti izvore stresa na radnom mjestu i promicati komunikaciju i njegovo rješavanje. Opor zaposlenika predstavlja čestu prepreku u procesu promjena. Otpore je moguće savladati obrazovanjem zaposlenika, komunikacijom te angažiranjem osoblja. Zaključno, promjene su ključne za uspjeh u modernom svijetu. Da bi postale konkurentne, organizacije moraju biti fleksibilne te se prilagođavati novim uvjetima. Menadžeri uvelike pomažu radnicima kako bi se bolje nosili sa stresom te samim promjenama.

## 5. Zaključak

Promjena je sada neizbježan aspekt vođenja organizacije, a sposobnost prilagodbe i uspješnog upravljanja promjenama ključna je vještina koju mora posjedovati svaki uspješan poslovođa. Voditelji imaju važnu odgovornost usmjeravanja zaposlenika u prihvaćanju promjena i učinkovitim prilagođavanju novim okolnostima. Promjene u organizacijama mogu biti rezultat velikog broja čimbenika, uključujući dinamičnost tržišta, uvođenje novih tehnologija, napredovanje socioekonomskih trendova, promjene u organizacijskoj strategiji, promjene ljudi i brojni drugi. Posao upravljanja promjenama je nevjerojatno težak, a od menadžera koji su njime zaduženi zahtijeva se odgovarajuće znanje i sposobnosti. Jedna od važnih odgovornosti menadžera u upravljanju promjenama je rješavanje i ublažavanje briga i strepnji zaposlenika u vezi s promjenama. Iako postoje potencijalne koristi od određene razine stresa, poput povećanja adrenalina, motivacije i produktivnosti među zaposlenicima, važno je priznati da nekontrolirani stres može imati negativne učinke na njihovu dobrobit. Menadžeri moraju biti u stanju identificirati čimbenike koji pridonose stresu na radnom mjestu i njegovati atmosferu koja potiče povjerenje, otvorenu komunikaciju i stvaranje mehanizama suočavanja koje treba koristiti kada se suoče sa stresnim događajima. To igra ključnu ulogu u osiguravanju uspješnog upravljanja promjenama.

Otpor zaposlenika uobičajena je prepreka koju je potrebno prevladati pri pokušaju promjene. Na razinu otpora često može utjecati veličina promjena, budući da opsežnije promjene obično izazivaju jači otpor. Kako bi menadžeri mogli učinkovito provoditi promjene, otpor se mora što prije svesti na prihvatljivu razinu. Osjećaj neizvjesnosti, strah od gubitka zaposlenja, potreba za ulaganjem dodatnih napora za prilagodbu, protivljenje unutar organizacije i strah od gubitka individualne moći mogu pridonijeti razvoju otpora. Edukacija zaposlenika, održavanje otvorenih linija komunikacije i poticanje njihovog sudjelovanja u procesima promjena uobičajene su strategije za prevladavanje otpora.

Uspješna provedba organizacijskih promjena zahtijeva promišljen pristup planiranju i upravljanju. Promjenu treba promatrati kao priliku za organizacije da poboljšaju sadašnje stanje stvari, kao i da osiguraju kontinuirani rast, razvoj i održivost organizacije. Na promjene često može utjecati kombinacija vanjskih i unutarnjih čimbenika, pri čemu organizacije ponekad imaju ograničenu kontrolu nad vanjskim čimbenicima. Kako bi učinkovito upravljala promjenama, organizacija mora imati kristalno jasnu viziju, fleksibilnu organizacijsku strukturu i prilagodljivu strategiju koja omogućuje brzu reakciju na promjene u okruženju.

Zaključno, sposobnost učinkovitog upravljanja promjenama ključna je za uspješno upravljanje organizacijama u brzom i konkurentnoj poslovnoj klimi današnjice. Na potrebu za promjenom treba skrenuti pozornost menadžera, koji bi zatim trebali poduzeti korake za smanjenje otpora zaposlenika i bolje upravljanje stresom zaposlenika. Organizacije mogu steći konkurentsku prednost, ostvariti rast i razvoj te se učinkovito prilagoditi promjenjivim situacijama ako se pripreme za promjene i pažljivo upravljaju njima.



## Literatura

1. Aleksić, A. (2009). *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. 7(2), str. 37-47. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/44423>. (pristupljeno 20. lipnja 2023.).
2. Alfirević, N. (2003). *Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanjem organizacijskim promjenama*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
3. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
4. Burke, W. W. (2002). *Organizational Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publication.
5. Certo, S. C., Certo S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
6. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Thomson South-Western, Manson.
7. Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. 4th edition, West Publishing Company, Saint Paul.
8. Dujanić, M. (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu. 22(1), str. 39-51. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/10745>. (pristupljeno 01.08.2023.).
9. Fabac, R. (2017). *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama*. Zagreb: Naklada Slap.
10. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
11. Heathfield, S. M. (2021). What Is Resistance To Change?. Dostupno na: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-resistance-to-change-1918240>. (pristupljeno 28. lipnja 2023.).
12. Hunsaker, L. P. (2001). *Training in management skills*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Kreitner, R., Kinicki, A. (1989). *Organizational Behaviour*. IRWIN, Homewood.
14. Mihailović, D. (2003). Stres u organizaciji. *Tourism and hospitality management*. 9(1), str. 113-130. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267672>. (pristupljeno 28. lipnja 2023.).
15. Miljkovic, D., Rijavec M. (2001). *Kako upravljati promjenama*. Zagreb.
16. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
17. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine.

18. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
19. Robbins, S. P. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.
20. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Management*. 8th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
21. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th edition, Boston: Pearson.
22. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
23. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb:Informator.
24. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
25. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia d.o.o.
26. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
27. Smith, R., King, D., Sidhu, R., Skesley, D. (2014). *The effective change manager's handbook: Essential guidance to the change management body of knowledge*. Kogan Page Publisher.
28. Stranks, J. (2005). *Stress at work: Management and prevention*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
29. Stranks, J. (2005). *Stress at work: Management and prevention*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
30. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate.

## **Popis slika:**

Slika 1. Faze provođenja promjena u organizaciji .....	7
Slika 2. Tranzicija organizacijske promjene .....	15

## **Popis tablica:**

Tablica 1. postupne i radikalne promjene .....	6
--	---