UTJECAJ MODELA IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA NA PONAŠANJE ZAPOSLENIKA

Boban, Danira

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:289464

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ MODELA IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA NA PONAŠANJE ZAPOSLENIKA

Mentor:

Prof.dr.sc. Nikša Alfirević

Studentica:

Danira Boban

Split, rujan, 2019.

Sadržaj

1. UVOD 4

1.1. Predmet i problem istraživanja 4

1.2. Cilj rada 6

1.3. Radne hipoteze 7

1.4. Metode istraživanja 7

1.5. Doprinos istraživanja 8

1.6. Struktura diplomskog rada 9

2. TEORIJSKI KONCEPT UPRAVLJANJA I IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA 11

2.1. Pojam organizacijske promjene 11

2.2. Vrste promjena 12

2.3. Upravljanje promjenama 16

2.4. Temelji upravljanja promjenama 18

2.4.1. Škola individualne perspektive 19

2.4.1.1. Bihevioristička teorija 19

2.4.1.2. Gestalt-polje 20

2.4.2. Škola dinamike grupe 21

2.4.3. Škola otvorenog sustava 22

2.5. Planski pristup organizacijskim promjenama 24

2.5.1. Organizacijski razvoj 25

2.5.2. Kurt Lewin i planirane promjene 26

2.5.2.1. Teorija polja 27

2.5.2.2. Dinamika grupe 27

2.5.2.3. Akcijsko istraživanje 28

2.5.2.4. Trostupanjski model promjene 29

2.5.3. Bullock i Batten-ov model planske promjene 31

2.5.4. Kotter-ov osmostupanjski model implementacije promjena 32
2.6. Kontinuirano poboljšanje kao pristup implementaciji promjena 34
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA35
3.1. Elementi organizacijske kulture 36
3.2. Utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijskih promjena 38
3.3. Utjecaj organizacijske kulture na uspješnost i učinkovitost poduzeća ...39
3.4. Otpor i promjene 41
3.4.1. Uzroci otpora.....41
3.4.2. Pojavni oblici otpora.....43
3.4.3. Korisnost otpora 44
3.5. Pojam stresa 44
3.5.1. Upravljanje stresom.....47
3.5.2. „Burnout“ ili sagorijevanje na poslu 49
4. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 49
5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 51
5.1. Sociodemografska obilježja ispitanika i specifičnosti u poduzeću 51
5.2. Testiranje hipoteza 66
5.3. Diskusija rezultata empirijskog istraživanja 75
6. ZAKLJUČAK 76
SAŽETAK 78
SUMMARY 79
LITERATURA.....80
POPIS SLIKA 84
POPIS TABLICA.....84
POPIS GRAFIKONA 85
PRILOG 86

1. UVOD

1.1. Predmet i problem istraživanja

Napredak u tehnologiji i znanosti te globalizacija ključni su faktori koji su utjecali na razvoj ekonomije, tržišta i konkurencije među poduzećima. Današnja organizacija posluje u sve dinamičnijoj okolini, stoga dolazi do konstantnih promjena na različitim razinama poslovanja. Bez stalnih inovacija i fleksibilnosti, organizacije lako mogu izgubiti udio i poziciju na tržištu. Opstanak poduzeća, ostvarivanje ili zadržavanje konkurentnosti predstavljaju izazov za menadžere te je pred njima zahtjevna zadaća da promjene iz okoline, ali i one unutarnje pravovremeno detektiraju, dobro procijene njihov značaj te im u optimalnoj mjeri prilagode razne segmente posla. Takve promjene traže drugačiji pristup, shvaćanje i novu stručnost tj. znanje.[1]

Mnogi primjeri i istraživanja pokazuju kako uspješno provođenje promjena u poduzeću postaje jedna od važnih konkurentskih snaga te, ako ono izostane, konkurencija jača i može doći do ozbiljnih problema i stagnacije u poduzeću. S obzirom na to da upravljanje promjenama uključuje niz raznih aktivnosti u organizaciji, postoje mnoge definicije koje objašnjavaju tu funkciju. Riječ je o procesu rada s drugima i putem drugih, na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[2] Također može se reći da je to proces mijenjanja, tj. modificiranja postojeće organizacije.[3] Faza tranzicije između starog i novog rješenja kritično je razdoblje u kojem je stara organizacija već srušena, a nova još uvijek nije sasvim izgrađena, zbog čega je organizacijske promjene potrebno pažljivo planirati, izvoditi i kontrolirati, tj. upravljati njima, a ne ih pustiti da se "odvijaju svojim tijekom".[4] Vidljiva je složenost procesa s obzirom da treba imati viziju cilja, ali i postići to da tranzicijsko razdoblje iz prvobitnog u željeno stanje bude pod kontrolom.

---

[1] Božičević, J., (1998.), Organizacija koja uči, Hrvatsko društvo za sustave, Zagreb, str. 15.
[2] Buble, M. (1993): Management, Ekonomski fakultet Split, cit.Kreitner, str.3.
[3] Certo,S.C. (1989): Principles of Modern Management, 4th ed, Boston, Allyn and Bacon, str. 132.
[4] Alfirević, N. (2000.) "Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja" *Ekonomski pregled*, vol. 51, br. 11-12, str. 1256-1281. https://hrcak.srce.hr/28823. [15. svibnja 2019.]

S obzirom na to da je ljudski resurs glavni nositelj promjena, upravo o njemu ovisi uspješnost provedbe noviteta i izmjena. Važnost utjecaja na ljude vidljiva je i kroz funkcije strateškog menadžmenta. Naime, nakon što menadžment formulira adekvatnu strategiju, ma koliko ona bila dobra, odlučujući faktor uspješnosti su zaposlenici, tj. njihova reakcija na promjene, prihvaćanje te konačno izvršenje istih. Stoga je potrebno posvetiti posebnu pažnju pristupu ljudima kod realizacije donesenih odluka.

U ovom radu analizirat će se psihološki i sociološki aspekt ljudskog resursa, reakcije zaposlenika na promjene, efekti različitih modela implementacije promjena na stavove, motivaciju te u konačnici produktivnost zaposlenika. Polazeći od navedenog, može se reći da se polazi od "kraja lanca" kako bi se donio zaključak i prijedlog o tome koja je metoda uspješna u provođenju promjena, odnosno koja izaziva minimalan otpor i potiče motivaciju za rad.

Proces upravljanja promjenama može se promatrati preko dva temeljna pristupa organizacijskim promjenama, a to su planski pristup i kontinuirano poboljšanje,[5] o kojima će biti riječi u ovom diplomskom radu.

Analiza će se provesti nad anonimnim poduzećem „X“ koje broji 600 zaposlenika i time se svrstava u velika poduzeća. Organizacija uspješno posluje već dugi niz godina i etablirana je na tržištu telekomunikacijskih i informacijskih tehnologija. Svejedno, suočava se s brojnim izazovima kao što su brzorastuća konkurencija, rapidni razvoj tehnologije, specifični zahtjevi kupaca, domaća i globalna politika i dr. Također, sve više prodiru na tržište nova poduzeća koja otvaraju svoje podružnice na istom geografskom području. Privlačeći zaposlenike većim plaćama, predstavljaju značajnu prijetnju poduzeću „X“ da izgubi iskusan kadar te da na taj način konkurencija samo preuzme „know-how“, a „X“ izgubi stručnjake u koje je mnogo uloženo. Dakle, okolina je vrlo dinamična, zahtjevna i promjenjiva. Odgovornost menadžmenta je da adekvatno reagira na sve te turbulencije i, što je najvažnije, uspješno implementira promjene koje su uvedene kao odgovor na situaciju iz okruženja.

Istražit će se koje metode menadžment u poduzeću „X“ primjenjuje kod provođenja promjena i kako na iste reagiraju zaposlenici. Potrebno je definirati kojim se metodama menadžeri u

[5] Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena: Važnost upravljanja organizacijskim promjenama. *Oeconomica Iadertina*, 1/2014, str. 16-26. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/192045 [15. svibnja 2019.]

poduzeću služe za ovaj slučaj te kakav je njihov utjecaj na motivaciju i stav zaposlenika prema promjenama.

Tržišta telekomunikacija i informacijskih tehnologija bilježe intenzivan i konstantan porast. Među industrijama predstavljaju najveće izazove, što rezultira brojnim prilikama za poduzeće „X“ da svojom inovativnošću i prepoznavanjem profitabilnih poslova ostvari dobar položaj na tržištu. Pred menadžmentom tvrtke „X“ je izazovan zadatak pratiti sve prilike i uspješno rukovoditi i usmjeravati ljudske resurse prema zajedničkim ciljevima.

1.2. Cilj rada

Svrha istraživanja je utvrditi utječu li organizacijske promjene u poduzeću „X“ na ponašanje, motivaciju i stavove zaposlenika i u kojoj mjeri. Empirijskim istraživanjem cilj je prikazati pristup primjeni promjena i reakcije zaposlenika na isti u poduzeću koje duži niz godina egzistira na najdinamičnijem tržištu pa je zato relevantan primjer za ovu praksu. Značajan doprinos problematici provedbe promjena u organizaciji dao je njemačko-američki psiholog Kurt Lewin o čijim će teorijama biti riječi u drugom dijelu diplomskog rada.

Osnovni cilj je definirati praksu provedbe promjena u poduzeću „X“ te analizom istražiti kako zaposlenici reagiraju na nju. Na taj način, nastoji se donijeti zaključak o tome na kojoj je razini sposobnost poduzeća da implementira promjene koje su odgovor na zahtjeve okoline, sa svrhom zadržavanja konkurentnosti i postizanja dugovječnosti. Ta razina velikim se dijelom ogleda u stavovima i zadovoljstvu zaposlenika, njihovoj angažiranosti te u poslovnom rezultatu organizacije.

Na temelju rezultata istraživanja, cilj je također sugerirati rješenja eventualnih problema i ponuditi neke od metoda iz teorijskih znanja kao smjernice za bolju praksu.

S obzirom da teoretska i praktična znanja trebaju biti podjednako zastupljena kod formiranja strategije i odluka menadžmenta o implementaciji promjena, u radu će se donijeti zaključci i sugestije objedinjujući teoretske i empirijske elemente.

1.3. Radne hipoteze

Na temelju problema istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze koje će se analizirati u empirijskom dijelu rada:

H1: Planirani pristup promjenama smanjuje otpor zaposlenika organizacijskim promjenama.

H2: Kontinuirano poboljšanje kao pristup organizacijskim promjenama ima dugoročno pozitivan efekt na fleksibilnost u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika.

H3: Zaposlenici uz manje otpora i stresa prihvaćaju organizacijske promjene koje zahvaćaju grupu u kojoj zaposlenik djeluje nego promjene koje se odnose samo na njega individualno.

H4: Postoji ovisnost između stupnja uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i motivacije za rad te doprinos.

1.4. Metode istraživanja

U teorijskom dijelu rada istražit će se strana i domaća znanstvena, kao i stručna literatura: knjige, znanstveni i stručni radovi, publikacije te razni internetski izvori za objašnjenje i razradu tematike. Citiranjem i deskripcijom iznijet će se spoznaje i tvrdnje iz navedenih izvora. Osobno će se interpretirati znanja i spoznaje stečene u literaturi.

Prikupljanje primarnih podataka u empirijskom dijelu istraživanja provest će se metodom anketiranja, pri čemu će se anketni upitnik poslati reprezentativnom broju zaposlenika koji će činiti istraživački uzorak. Programom za statističku obradu podataka SPSS ispitat će se istinitost postavljenih radnih hipoteza. Metoda intervjuiranja menadžera potkrijepit će anketni upitnik.

Opće znanstvene metode koje će se koristiti u istraživanju:[6]

[6] www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1.../metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf

Induktivna- metoda kojom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu. Od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka.

Deduktivna- metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. U ovom radu metoda će služiti za objašnjenje činjenica, otkrivanje novih činjenica te za provjeru hipoteza.

Metoda analize- metoda kojom će se u radu raščlaniti složeni sudovi i zaključci iz ankete na njihove jednostavnije dijelove i elemente.

Metoda sinteze- postupak kojim će se objasniti stvarnost putem sinteze jednostavnih sudova u složenije, u pravcu od posebnog ka općem.

Metoda generalizacije- postupak kojim će se od posebnog pojma doći do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih koji imaju oslonac u stvarnosti koju pokazuje anketa.

Metoda dokazivanja- svojevrsna sinteza skoro svih metoda (induktivne, deduktivne, analize i sinteze, generalizacije) sa svrhom da se utvrdi točnost neke spoznaje za što će poslužiti anketni upitnik.

Metoda deskripcije- postupak jednostavnog opisivanja činjenica te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja. Metoda će biti primijenjena u početnoj fazi interpretacije rezultata ankete.

Statistička metoda- postupak za istraživanje pojava pomoću brojčanog izražavanja.

Metoda uzoraka- na temelju uzorka iz statističkog skupa koji čine svi zaposlenici organizacije „X“, iznijet će se relevantne statističke informacije o pojavi.

1.5. Doprinos istraživanja

Podaci dobiveni empirijskim istraživanjem mogu poslužiti poslovnoj praksi i menadžmentu drugih poduzeća kao primjer i smjernica na što treba obratiti pažnju kod implementacije promjena. Dokazat će se činjenice iz kojih mogu naučiti organizacije koje još nemaju razvijen

sustav provedbe promjena ili se suočavaju s otporom zaposlenika, što se posljedično odražava na poslovni rezultat. To može biti učenje od uspješnih ili pak učenje na pogreškama.

S obzirom na to da se istražuje poduzeće koje posluje u industriji izloženoj rapidnom tehnološkom razvoju, ono predstavlja relevantan primjer suočavanja s konstantnim zahtjevima iz okoline, na koje je potrebno brzo reagirati. Dugogodišnja pozicija na tržištu dokazuje uspješnost u suočavanju s navedenim izazovima. Stoga rezultati istraživanja prikazuju stavove krajnjih nositelja provedbe promjena (zaposlenika) i na koji način su motivirani za izvršenje i doprinos poslovnom uspjehu organizacije u cjelini.

1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad koncipiran je u 6 dijelova, kako slijedi:

1. Uvod
2. Teorijski koncept upravljanja i implementacije organizacijskih promjena
3. Organizacijska kultura i upravljanje promjenama
4. Metodologija empirijskog istraživanja
5. Rezultati empirijskog istraživanja
6. Zaključak

Uvod u diplomski rad definirat će predmet, problem, cilj i doprinos istraživanja. Dat će se definicije procesa upravljanja promjenama koje ukazuju na složenost provedbe istog i problematiku istraživanja. Prezentirat će se poduzeće nad kojim će se provesti istraživanje, tržišni uvjeti u kojima posluje te okruženje kao izazov za konstantne promjene i inovacije. Postavljen je cilj istraživanja i na temelju njega istraživačke hipoteze koje će se kasnije ispitati znanstvenim metodama navedenim u ovom dijelu rada.

U drugom poglavlju, razradit će se teorijski temelji za uspješno provođenje promjena u organizaciji koji se baziraju na sociopsihološkim znanjima. Prikazat će se različiti modeli i pristupi, na kojima počiva upravljanje promjenama. Među navedenim, velik doprinos dao je

znanstvenik Kurt Lewin. Istaknut će se njegove teorije o upravljanju promjenama (teorija polja, dinamika grupa, akcijska istraživanja i trostupanjski model).

U trećem će se poglavlju prikazati povezanost implementacije promjena s organizacijskom kulturom i njen utjecaj na poslovni uspjeh preko utjecaja na zaposlenike. Na taj način istaknut će se trend prepoznavanja važnosti pristupa zaposlenicima u procesima promjena. Među ostalim elementima, objasnit će se i značaj organizacijske kulture poduzeća u smislu povezanosti iste sa stavovima zaposlenika.

U sljedeća dva poglavlja iznose se metodološke odrednice, a nakon toga rezultati empirijskog dijela istraživanja. Interpretirat će se dobiveni rezultati te dokazati istinitost ili neistinitost hipoteza. U ovom dijelu prikazat će se praktična primjena upravljanja promjenama u istraženom poduzeću.

U posljednjem poglavlju donijet će se zaključak na temelju teorijskog i empirijskog istraživanja.

2. TEORIJSKI KONCEPT UPRAVLJANJA I IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA

2.1. Pojam organizacijske promjene

Organizacijske promjene mogu se definirati kao razlike u obliku, kvaliteti ili stanju neke organizacije u određenom vremenskom razdoblju[7]. Radi se o kompleksnom pitanju čiji elementi moraju biti predstavljeni ako se želi razumjeti u kontekstu i ukoliko se organizacijskim promjenama želi upravljati efikasno.[8] S obzirom na složenost i višedimenzionalnost promjena, brojni autori istražuju kompleksan proces gdje treba uskladiti više čimbenika i utvrditi faktore utjecaja. Uslijed promjene, organizacija prelazi iz postojećeg, koje nije zadovoljavajuće u željeno, bolje stanje. Između te dvije faze odvija se proces provođenja promjene koji može prouzročiti komplikacije kao što su otpor i stres kod ljudi kao važnih aktera promjene. Prijelazna faza naziva se delta stanjem i predstavlja kritično razdoblje kojem treba posvetiti posebnu pažnju.

Promjene se mogu utvrditi mjerenjem različitih parametara čija se razlika izračuna prije i nakon promjene. Ako je razlika veća od nule, možemo reći da se promjena dogodila.[9]

Izvori promjena mogu biti eksterni i interni. Među eksterne utjecaje koji utječu na potrebe za promjenom organizacijske kulture ubrajaju se: socijalni, politički, tehnološki, kulturni i gospodarski čimbenici, dok su interni čimbenici: promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima i međuljudskim odnosima.[10]

---

[7]Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split, str. 61.

[8] Mintzberg, H. & Westley, F., (1992), Cycles of Organizational change, Strategic Management Journal, 13, str. 39-59.

[9]Van de Ven, A. H., (2004), Organizational Change, Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers, Revised Edition

[10]Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split, str. 89

2.2. Vrste promjena

S obzirom da se organizacijske promjene razlikuju prema različitim kriterijima, postoji više vrsta i podjela. Najšire gledano, promjene mogu nastati naglo i neplanirano, ali i sistematično tj.planirano. Huy i Mintzberg (2003) to prikazuju tzv. trokutom promjena, koji podrazumijeva postojanje triju vrsta organizacijskih promjena:[11]

- Dramatične promjene: dolaze s vrha, tj. od višeg menadžmenta i često se provode za vrijeme krize. U takve promjene spadaju npr.: racionaliziranja troškova, restrukturiranja organizacije, promjene strategije, unapređivanje organizacijske kulture i druge. Ovakve promjene izazivaju revoluciju.
- sistematične promjene: dolaze s boka i unaprijed su planirane pa su stoga sporije od dramatičnih, ali fokusiranije na proces izvedbe. Odnose se npr. na: poboljšanje kvalitete, reprogramiranje rada, strateško planiranje itd. Ovakve promjene izazivaju reforme.
- organske promjene: dolaze iz samog korijena.

Weick i Quinn razlikuju epizodne od kontinuiranih promjena, pri čemu se epizodne odnose na diskontinuirane, nenamjerne i nefrekventne organizacijske promjene.[12] Pod pretpostavkom da svaka organizacija ima svoj ekvilibrij, pri divergenciji dolazi do pojave epizodnih promjena. One nisu česte, ali mogu biti vrlo raznolike pa su stoga sporije i nepotpunije. Najčešće se događaju u slučajevima kada vanjski faktori izazovu promjene, a nazivaju se još i strateškim promjenama.

Campbell i Craig klasificiraju promjene s obzirom na vrijeme kada se provode te razlikuju:[13]

- Reaktivne promjene–naknadne promjene, posljedica potrebe za reagiranjem na promjene u okolini.

---

[11] Huy, Q. N., Mintzberg, H. (2003): The Rhythm of Change, MITSloan: Management Review, 44(4), 79-84.
[12] Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split, str. 63
[13]Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 696.

- Proaktivne promjene–anticipativne promjene, planirane promjene s unaprijed definiranim i jasnim ciljem što se promjenama želi postići.

Postoji niz klasifikacija promjena definiranih od različitih autora, prema različitim kriterijima, što prikazuje tablica 1. Sve one imaju mnogo zajedničkih elemenata pa se pod raznim nazivima organizacijskih promjena podrazumijevaju vrlo slične promjene.[14] Također, one nisu međusobno isključive te između njih postoji uzročno-posljedična veza zbog čega promjena jedne vrste utječe na promjenu nekih drugih vrsta.

Iz navedenog proizlazi da se poduzeće treba promatrati kao integralna cjelina gdje promjene u jednom segmentu organizacije uzrokuju promjene na drugim dijelovima organizacije. Menadžment mora odlučivati o promjenama te ih koordinirati, uzimajući u obzir posljedično djelovanje svake od njih.

[14]Ibidem

Tablica 1.: Klasifikacija organizacijskih promjena

KRITERIJ PODJELE	VRSTE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA	AUTORI
Planiranje	• planirane promjene • neplanirane promjene	Burnes (2004.); Burke (2002.); Nadler i Tushman (1989.)
Objekt provođenja	• promjene strukture i strategije • promjene proizvoda i usluga • promjene tehnologije • promjene ljudi • promjena organizacijske kulture	Daft (2006. i 2012.); Sikavica i Novak (1999.)
Način provođenja	• adaptivne promjene • inovativne promjene • radikalno-inovativne podjele	Kreitner i Kinicki (1989.), prema Sikavica i Novak (1999.)
Vremenska dimenzija/ priroda promjena	• evolucijske promjene • revolucijske promjene	Spector (2007.); Romanelli i Tushman (1994.)
	• kontinuirane promjene • diskontinuirane promjene	Nadler i sur. (1995.);Daft (2006. i 2012.); Brown i Eisenhardt (1997.)
Opseg/ razmjer posljedica	• inkrementalne promjene • transformacijske promjene	Daft (2006.)
	• Inkrementalne promjene • strateške promjene	Nadler i Tushman (1989.)
	• Promjene malih razmjera • promjene velikih razmjera	Mohrman i sur. (1989.); Nadler i Tushman (1989.)
Mogućnost predviđanja	• Anticipativne promjene • reaktivne promjene	Nadler i Tushman (1989.)
Razina organizacije	• Promjene cijele organizacije • promjene podsustava organizacije	Burke (2002.)

Izvor: Izrada autorice prema: Galetić,L.: Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016. god., str. 408 citirano prema Klindžić, M. (2011.), *Upravljanje organizacijskim promjenama u postintegracijskom razdoblju*, specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str.12.

S obzirom da se promjene često promatraju s aspekta objekta provođenja, značajna je klasifikacija D.L. Daft-a koja predstavlja najbolju sintezu brojnih vrsta promjena: [15]

Promjene tehnologije:

- promjene u procesu proizvodnje, efikasnija i veća proizvodnja, novija tehnika proizvodnje te nova oprema i način rada, skraćeno vrijeme i pojeftinjenje proizvodnje
- doprinos informacijske tehnologije u otklanjanju rutinskih i repetitivnih poslova, redefiniranju radnih mjesta te mogućnosti učenja na daljinu.

Promjene u proizvodima i uslugama:

- inoviranje i usavršavanje postojećih i lansiranje novih proizvoda i usluga na postojeća i na nova tržišta, odnosno novim kupcima.

Strukturne i sustavske promjene:

- promjene strukture, strategije, poslovne politike, sustava nagrađivanja, radnih odnosa, komunikacija u organizaciji, upravljačkoga informacijskog sustava te računovodstvenog i proračunskog sustava
- transformacija ili reorganizacija poduzeća
- razvoj suvremenih oblika organizacije:[16] organska, slobodno plivajuća organizacija i inovativna organizacija. Zbog visoke adaptabilnosti, navedeni oblici smatraju se najprikladnijim za turbulentne uvjete tržišta.

Promjene ljudi:

- promjene organizacijskih vrijednosti i normi, sustava nagrađivanja te struktura vrhovnog menadžmenta u cilju poboljšanja organizacijskog učenja
- razvijanje ljudskih vještina i znanja putem treninga i posebnih tečajeva

---

[15] Sikavica P. (2011), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
[16] Ibidem

- posljedice drugih promjena u organizaciji (tehnoloških, strukturnih i sl.) jer bilo koja promjena u konačnici ima utjecaj na zaposlenike.

2.3. Upravljanje promjenama

Vođenje je jedan od najproblematičnijih segmenata u poslovanju. Problem postaje posebno izražen kada nastupe promjene jer ne postoji jedinstven obrazac o faktorima koji najviše utječu na poticanje promjena u organizaciji[17]. Proces upravljanja odnosi se na upravljanje sustavom u cjelini ili njegovim pojedinačnim dijelovima. Pri tome, uočavaju se dva problema. Jedan je povezan s dijagnosticiranjem postojećeg stanja, a drugi s poduzimanjem odgovarajuće akcije odnosno intervencije.[18] Navedene dvije stavke su međuovisne ako se želi postići uspjeh, odnosno jedno bez drugoga nema koristi.

Prema mišljenju R.Beckhard-a i R.T. Harris-a, potrebno je ustanoviti:[19]

- jasnu viziju
- jasan identitet odnosno svrhu organizacije
- stupanj ovisnosti organizacije o okolini
- scenarij kako bi organizacija trebala izgledati nakon promjene
- fleksibilnu organizacijsku strukturu
- potrebu za efektivnom upotrebom suvremene tehnologije
- odgovarajući sustav nagrađivanja u organizaciji.

---

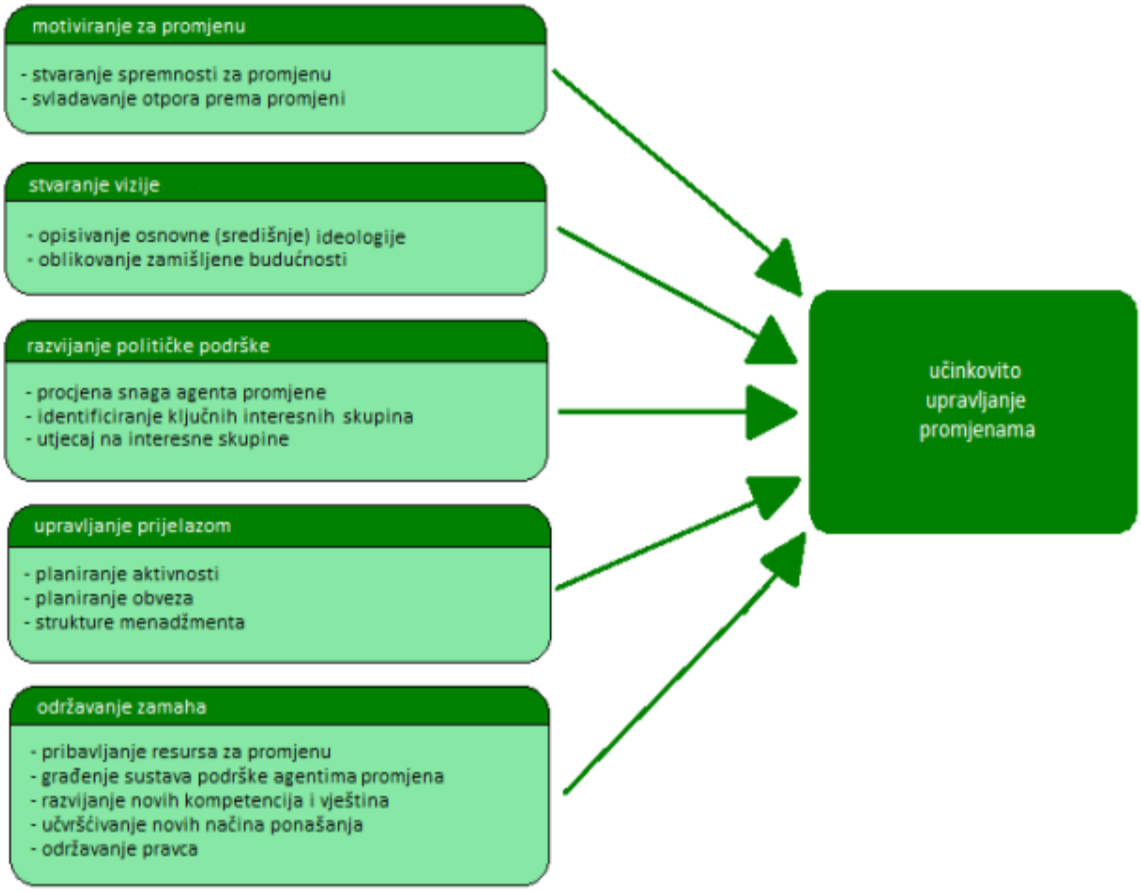
[17] Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split, str. 67.

[18] Dixon, N.M. (1994), *The Organizational Learning Cycle*, McGraw-Hill, London

[19] Donnelly R. M. (1984), *The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values*, Mannagerial Planning, 32, May/June

Cijeli proces vrlo je kompleksan te je potreban angažman menadžera i zaposlenika. Često zaposlenici, suočeni s promjenom, pogotovo kada je riječ o radikalnoj, pružaju otpor i doživljavaju stresna stanja. Stoga je mukotrpan posao za menadžere smanjivanje otpora pri implementaciji promjena.

Uzimajući u obzir složenost procesa, T.C. Cummings i C.G. Workley istaknuli su skup aktivnosti za učinkovito upravljanje promjenama koji je prikazan na slici 1:[20]



Slika 1: Aktivnosti koje pridonose učinkovitu upravljanju promjenom

Izvor: Izrada autorice prema: Cummings, T.G., Worley, C.G. (2005), Organization Development and Change, Thomson South-Western, Mason, str.156.

[20]Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb

Postoje mnoge znanstvene teorije na ovom polju, ali su one često kontradiktorne jer se nerijetko zasnivaju na pretpostavkama i suočavaju se s manjkom empirijskih dokaza.

Upravljanje promjenama ne može se okarakterizirati kao zasebna disciplina sa strogim i jasno definiranim granicama. [21] Teorija i praksa uvelike imaju oslonac u društvenim znanstvenim disciplinama i običajima. Zbog toga, problematika leži u točnom određivanju temeljnih vrijednosti upravljanja promjenama, s obzirom na to da su i same društvene znanosti međusobno isprepletene.

2.4. Temelji upravljanja promjenama

Smatra se da su eksplozivni znanstveni napredak i razvitak socijalno-ekonomske okoline zapadnog svijeta u godinama nakon II. svjetskog rata ponajviše utjecali na razvitak današnje konkurentske okoline: smanjenje cijena i revolucionarno povećanje sposobnosti računalne i telekomunikacijske opreme i njezina sve jednostavnija uporaba, nagli razvitak Interneta kao globalne informatičke infrastrukture, koja omogućuje jednostavan globalni prijenos informacija i poslovno povezivanje, i drastično povećanje učinkovitosti međunarodnog transporta i logistike. [22]

Posljedično, organizacije su morale uhvatiti korak s općim napretkom prilagođavajući se na nove uvjete. Adaptacija na sve češće promjene koje se događaju na svim razinama s vremenom je postala način poslovanja. Stoga je upravljanje poduzećem s vremenom predstavljalo sve složeniji proces zbog odgovornosti za koordinaciju odgovora na eksterne i interne izvore promjena te za vođenje zaposlenika kroz faze realizacije novosti. U takvim procesima, porasla je važnost utjecaja na ljude da se što lakše prilagode izmjenama.

Zbog navedenih okolnosti, javio se interes znanstvenika za proučavanjem međuljudskih odnosa u organizaciji. Ponašanje menadžera promjena i zaposlenika ne može se u potpunosti analizirati bez referiranja na psihologiju, kao na primjer na teorije o odnosu djeteta i odraslog, niti bez

---

[21] Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow , str.261.

[22] Alfirević, N. (2000.) "Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja" *Ekonomski pregled*, vol. 51, br. 11-12, str. 1256-1281. https://hrcak.srce.hr/28823. [15. svibnja 2019.]

doticanja epistemologije kao grane filozofije koja se bavi prirodom i dosegom znanja. Stoga je u definiranju discipline upravljanja promjenama izazov obuhvatiti brojne faktore koji imaju značajan utjecaj kao što su socijalni i psihološki faktori. U tom kontekstu ističu se tri škole razmišljanja koje čine centralna načela na kojima počiva upravljanje promjenama:[23]

- Škola individualne perspektive
- Škola dinamike grupe
- Škola otvorenog sustava.

2.4.1. Škola individualne perspektive

Zagovornici ove škole podijeljeni su u dvije skupine: bihevioristi i psiholozi Gestalt-polja. Prvi smatraju da je ponašanje rezultat interakcije pojedinca s okolinom, dok drugi vjeruju kako je to samo djelomično objašnjenje. Smatraju da je ponašanje pojedinca produkt okoline i više razloga.

2.4.1.1. Bihevioristička teorija

Bihevioristi kao pobornici pristupa u psihologiji koji veliki značaj daje ponašanju, objašnjavaju interakcije pojedinca s okolinom. Smatraju da je svo ponašanje naučeno pasivnim prihvaćanjem vanjskih utjecaja. Vjeruju kako je ljudsko djelovanje uvjetovano očekivanim posljedicama (primjer- ako se psu koji laje na hranu od uzbuđenja svaki put prije donošenja obroka zazvoni zvoncem, on će ubuduće reagirati lavežom i na samo zvono jer će očekivati posljedicu istog, a to je hrana.)[24]

Vlada mišljenje da se moraju promijeniti uvjeti ako se želi promijeniti nečije ponašanje. Sistem nagrađivanja smatra se poželjnim za stimuliranje željenog ponašanja.

---

[23]Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited , Harlow

[24]Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow

2.4.1.2. Gestalt-polje

„Gestalt" dolazi od njemačke riječi koja znači „oblik" ili „forma" te se najčešće prevodi kao riječ koja označava cjelovitost, sveukupnost, potpunost forme.[25] Pristup je proširenje biheviorizma i bavi se pitanjem „Kako pojedinac interpretira podražaje iz okoline?"[26]. Na ljudsku ličnost gleda se kao na cjelinu koja se ne može promatrati kao suma sastavnih dijelova nego se moraju promatrati interakcije dijelova tog sustava koje u konačnici čine cjelinu, odnosno određeno ponašanje. French i Bell su iznijeli objašnjenje:

„Gestalt-terapija se temelji na vjerovanju da osobe funkcioniraju kao cijeli, potpuni organizmi pri čemu svaka osoba ima pozitivne i negativne karakteristike koje mora priznati te dozvoliti izražavanje istih. Ljudi su u nevolji kada ne prihvate sve sastavnice svoje ličnosti, tj.sebe u cjelini. Trebaju prestati blokirati sebe i svoju autentičnost."[27]

Stoga, iz perspektive Gestalt-polja, ponašanje nije samo produkt vanjskog stimulansa, već proizlazi iz načina kako pojedinac interpretira stimulanse. Na temelju takvog uvjerenja, zagovornici Gestalt-polja pokušavaju pomoći sudionicima organizacijske promjene u promjeni njihovog razumijevanja sebe i dane situacije što bi trebalo nadalje dovesti do promjena u ponašanju. Dok bihevioristi s druge strane pokušavaju postići organizacijsku promjenu isključivo modificirajući vanjske stimulanse koji utječu na pojedinca.

Obe navedene grupe u Individualnoj perspektivi pokazale su se utjecajnima u upravljanju promjenama, s tim da je važna upotreba jakog individualnog poticaja (vanjski stimulans) kao i rasprave, uključenost i debate (unutarnja refleksija) kako bi se provela promjena. [28]

---

[25] http://dugan.hr/prilozi-o-psihoterapiji/integrativna-gestalt-terapija/

[26] Ibidem

[27] Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow, str. 262.

[28] Ibidem

2.4.2. Škola dinamike grupe

Nauka o dinamici grupe ima najdužu povijest i temelji se na znanstvenim postignućima njemačko-američkog psihologa Kurta Lewina, često nazivanog i osnivačem socijalne psihologije. Dinamika grupa nalaže da organizacijske promjene treba provoditi kroz grupe, a ne individualno. Smatra se da se preko promjena normi u grupi lakše usvajaju novosti.

Ponašanje grupe je po ovom učenju splet interakcija i sila koje ne utječu samo na strukturu grupe nego i na modifikaciju ponašanja pojedinca. Stoga se individualno ponašanje promatra kao funkcija okruženja grupe ili „polja" kako je to Lewin nazvao.[29] Takvo „polje" stvara sile i tenzije koje proizlaze iz pritisaka grupe na članove iste. Zbog toga je ponašanje pojedinca produkt međudjelovanja navedenih sila i smatra se da grupa nikada nije u „stabilnom stanju ravnoteže" nego u konstantnom procesu adaptacije što Lewin naziva „kvazi-stacionarnom ravnotežom".[30]

Da bi se promjena provela, fokus treba biti na grupi ljudi i na nju utjecati promjenom grupnih normi, uloga i vrijednosti:[31]

- Norme i pravila su standardi koji određuju što bi ljudi trebali činiti, misliti ili osjećati u danoj situaciji. Postoje eksplicitne i implicitne norme, pri čemu eksplicitne predstavljaju pisana i formalna pravila koja su svima dobro poznata. Implicitne norme su neformalne i nepisane pa ja moguće da ih pojedinci uopće nisu svjesni. Smatra se da implicitne norme igraju vrlo važnu ulogu u određivanju aktivnosti za članove grupe.
- Uloge su obrasci ponašanja na koje bi se zaposlenici trebali prilagoditi. U organizacijskom kontekstu uloge su formalno definirane kao opis posla i postavljeni ciljevi, iako su u praksi uvelike pod utjecajem još normi i vrijednosti.

---

[29]Ibidem
[30] Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow, str. 263.
[31]Ibidem

- Vrijednosti su ideje i uvjerenja pojedinaca o tome što je dobro, a što nije. Teško je precizno odrediti vrijednosti jer ih članovi grupa često nisu svjesni ili barem ne mogu jasno objasniti koje to vrijednosti utječu na njihovo ponašanje.

2.4.3. Škola otvorenog sustava

Za razliku od pristupa upravljanju promjenama koji se fokusiraju na utjecaj na pojedince kroz grupe, nauka otvorenog sustava ima holistički pristup, tj. polazi od gledišta na organizaciju kao na cjelinu koja je sastavljena od mnogih, međusobno povezanih podsustava. Nadalje, svaka promjena u bilo kojem od podsustava utječe na ostale dijelove sustava te na opće performanse.[32]

Ovakav pristup dijeli organizaciju na podsustave koji nisu izolirani nego „otvoreni" za interakciju s eksternom okolinom ali i internom u smislu da različiti podsustavi uzajamno djeluju jedni na druge.

Dakle, unutarnje promjene utječu međusobno, ali imaju utjecaj i na vanjsko okruženje te obrnuto. Naglasak je na postizanju opće sinergije umjesto optimizacije performansi određenog dijela za sebe.

Prema Milleru razlikuju se četiri principa organizacijskog podsustava:[33]

- Podsustav organizacijskih ciljeva i vrijednosti uključuje organizacijske ciljeve i vrijednosti koji se žele promovirati kako bi ih se postiglo. Kako bi se uspješno poslovalo, organizacija mora osigurati to da ciljevi i vrijednosti budu kompatibilni međusobno, ali i s eksternom i internom okolinom.

- Tehnički podsustav je posebna kombinacija znanja, tehnika i tehnologija koje su potrebne organizaciji da bi funkcionirala. Važno je da postoji kompatibilnost navedenih u odnosu na konkretne okolnosti u organizaciji.

---

[32] Ibidem, str. 265.

[33] Ibidem

- Psihosocijalni podsustav je usko vezan uz organizacijsku klimu i kulturu. Riječ je o odnosima, vrijednostima te normama koje povezuju ljude i čine ih pripadnicima organizacije kao društva. Podsustav je pod utjecajem organizacijskog okruženja, povijesti i zaposlenika kao i zadaća, tehnologije i struktura. Ako je psihosocijalni podsustav slab, razdijeljen ili neprikladan, tada umjesto povezivanja organizacije može imati suprotan efekt.

- Menadžerski podsustav obuhvaća cijelu organizaciju i odgovoran je za povezivanje organizacije s njenom okolinom, postavljanje ciljeva, određivanje vrijednosti i razvijanje sveobuhvatnih strateških i operacijskih planova, kreiranje strukture i utvrđivanje kontrole procesa. Podsustav ima potpunu odgovornost za usmjeravanje organizacije i mora osigurati da se postignu ciljevi. Ako menadžerski sustav zakaže, isto se događa sa svim drugim podsustavima organizacije.

Prema Burke-u ovakav holistički pristup promjenama objašnjen je pomoću triju faktora:[34]

- podsustavi su međuovisni i stoga, ukoliko dođe do izmjena na jednom dijelu organizacije bez da se uzme u obzir ovisnost i utjecaj na ostatak organizacije, ishod može biti nezadovoljavajući.

- Trening kao mehanizam promjene teško se može pokazati uspješnim ako se naglasak stavi samo na pojedinca umjesto da bude na organizacijskoj razini. Bez obzira na to što trening može dovesti do promjene kod pojedinca ili kod manjih grupa, ipak nema dokaza o tome kako pokušaji promjene pojedinca mijenjaju organizaciju.

- U cilju postizanja uspjeha, organizacije moraju usmjeravati energiju i talente radne snage. To podrazumijeva otklanjanje prepreka koje stoje na putu te uvođenje poticaja u smislu promjena u sustavu nagrađivanja te u strukturama rada. Pristup bi trebao biti na organizacijskoj razini umjesto na razini pojedinca ili grupe.

Iako se perspektiva otvorenog sustava u posljednjim desetljećima 20.-og stoljeća pokazala utjecajnom, postoje kritike na pristup uz argument da su društveni sustavi vrlo kompleksni i

[34]Ibidem, str. 266.

dinamični entiteti koji često prkose opisima i analizama pa se stoga pojedinac lako može izgubiti u nastojanju da savlada sve uzročno-posljedične veze.

U tom kontekstu, autor Beach smatra da takav pristup nije dovoljno artikuliran i dosljedan nego vrlo apstraktan pa je za potrebe profesionalne prakse menadžmenta potrebna konkretnija razina koja bi bila lakša za operacionalizaciju.[35]

Bez obzira na različite fokuse, navedene tri nauke bi se trebale nadopunjavati. Za bilo kakvu promjenu potrebni su kooperacija te pristanak grupe i pojedinaca koji čine organizaciju jer se strukture, tehnologije, sustavi i procedure mogu iz apstraktnih koncepta konkretno realizirati jedino kroz ljudsko ponašanje.

2.5. Planski pristup organizacijskim promjenama

U razdoblju od 1940-ih do 1980-ih u teoriji i praksi prevladavao je planski pristup promjenama, koji 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, iz tzv. stanja ravnoteže (statusa quo), u željeno buduće stanje nove ravnoteže.[36]

Podrazumijeva se prijelaz iz lošijeg, problematičnog u bolje stanje koje je u skladu s organizacijskom vizijom i vrijednostima. Fokus pristupa je na suradnji između organizacije, menadžera, primatelja promjena i konzultanata (tzv. agenti promjene) koji zajedno razmatraju trenutačnu problematiku, kreiraju moguća rješenja i ideje što bi se trebalo mijenjati te u skladu s tim osmišljavaju određene promjene.

Nakon što se promjena definira, planski pristup ističe ulogu zajedničkog rada u organizaciji kako bi se povećale sile koje potiču i smanjile sile koje ograničavaju promjenu. Također, važno je pronaći pravi način za zadržavanje postignutog stanja, jer bez napora u tom smjeru, rješenje može biti kratkoročno te se situacija brzo može opet vratiti u prvobitno stanje.

---

[35]Ibidem

[36]Aleksić, A. (2014). 'Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena', *Oeconomica Jadertina*, 4(1), str. 16-26. Dostupno na:: https://hrcak.srce.hr/129999 [15. svibnja 2019.] str. 18.

2.5.1. Organizacijski razvoj

Planski pristup promjenama počiva na načelima Organizacijskog razvoja, jedinstvene strategije za organizacijsko poboljšanje koja se javila početkom druge polovice 20. stoljeća. Strategija se temelji se na znanjima o organizacijskoj dinamici koja proizlaze iz raznih znanosti: psihologije, socijalne psihologije, sociologije, antropologije, teorije sustava te prakse menadžmenta. French i Bell istaknuli su četiri temeljne vrijednosti Organizacijskog razvoja:[37]

- vjerovanje da potrebe i aspiracije ljudskih bića predstavljaju glavne razloge za postojanje organizacija u društvu
- agenti promjena vjeruju da je davanje prioriteta organizaciji legitiman dio organizacijske kulture
- agenti promjena su posvećeni povećanoj organizacijskoj efektivnosti
- visoko se vrednuje demokratizacija organizacije kroz moć izjednačavanja.

Prema istraživanju praktičara Organizacijskog razvoja, Hurley i suradnici smatraju kako se navedene vrijednosti odražavaju kroz pet pristupa u praksi:[38]

- poticanje zaposlenika na djelovanje
- kreiranje otvorenosti u komunikaciji
- olakšavanje vladanja procesom promjena i njegovim rezultatima
- promoviranje kulture suradnje
- promoviranje kontinuiranog učenja.

---

[37]Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited , Harlow, str. 268.
[38]Ibidem

Pokret organizacijskog razvoja smatra se temeljem pionirskog rada Kurta Lewina na biheviorističkoj znanosti općenito te konkretno na razvoju akcijskih istraživanja i planiranih promjena.

2.5.2. Kurt Lewin i planirane promjene

Kurt Lewin rođen je 1890. u siromašnoj židovskoj obitelji iz Pruske (današnja Poljska), gdje su predrasude prema Židovima bile velike, što je ostavilo golemi utjecaj na Lewina i rezultiralo ranim početkom proučavanja međuljudskih odnosa i konflikta. Smatra kako identifikacija s grupom daje pojedincu pogled na svijet, perspektivu i značaj. Često ga nazivaju osnivačem socijalne psihologije jer je bio prvi koji je istraživao dinamiku grupa, razvoj organizacija te grupnu komunikaciju. [39]

Kao humanitarac, Lewin je vjerovao da se stanje i odnosi među ljudima mogu poboljšati samo rješavanjem društvenog konflikta, radilo se o religijskom, rasnom, bračnom ili industrijskom konfliktu.[40] Na taj način povukao je paralelu između međuljudskih odnosa iz različitih segmenata postojanja (obitelj, posao, prijateljstvo itd.) jer je zajedničko svima da se u srži analizira ljudsko biće i njegovo ponašanje.

Smatrao je kako ključ za svladavanje konflikta leži u olakšavanju učenja kako bi se pojedincima omogućilo razumjeti i restrukturirati njihove percepcije svijeta oko njih.

Polazna točka većine Lewinovih radova jest tvrdnja da je grupa kojoj pojedinac pripada temelj za njegove percepcije, osjećaje i djela (Allport)[41]. Među brojnim djelima i područjima koje je istraživao, ističu se teorija polja, dinamika grupe, akcijsko istraživanje te trostupanjski model promjene. Sve navedene je Lewin vidio kao cjelinu sačinjenu od elemenata koji se međusobno podupiru. Navedene četiri teme smatrao je temeljem za razumijevanje i provođenje planskih promjena.

---

[39] https://hr.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

[40] Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited , Harlow

[41] Ibidem,str. 270.

2.5.2.1. Teorija polja

U vrijeme Lewinovog rada, vladao je biheviorizam kao paradigma pri čemu se smatralo da je ljudsko ponašanje rezultat načina na koji okruženje utječe na pojedince, ali Lewin je vjerovao da ljudi nisu jednostavno pasivno sredstvo koje reagira na podražaje, nego da djeluju prema načinu na koji uviđaju da su u interakciji s okolinom. Smatrao je kako je svaki pojedinac složeno energetsko polje – dinamični sustav potreba i tenzija koje usmjeravaju njegovo percipiranje i djelovanje te da čovjekovo ponašanje ovisi o interaktivnom djelovanju ličnosti i okoline.

Prema Lewin-u, svaka osoba kreće se u psihološkom polju koje je nazvao životni prostor.[42] Životni prostor sadrži ciljeve koji imaju ili pozitivne ili negativne valencije. Valencija je psihološka vrijednost, privlačna snaga nekog cilja, osobe, objekta i sl. Ako je valencija odnosno privlačna snaga cilja pozitivna ona dovodi do traženja i približavanja tom cilju, objektu, osobi itd. A ako je valencija cilja negativna dovodi do izbjegavanja i udaljavanja od tog cilja. Kako će se osobe ponašati u odnosu prema tom cilju, kao što je ranije navedeno, ovisit će o interakciji ličnosti i okoline. [43]

Polja nisu statičan fenomen već se konstantno mijenjaju s obzirom na to da u svaki odnos čovjek donosi dio svog „polja" i kreira neko novo „zajedničko polje." Najvažnije varijable koje djeluju u poljima ili "vitalnim prostorima" su, za Kurta Lewina, napetost, snaga i nužnost, zahvaljujući kojima ponašanje ima svrhu.[44]

2.5.2.2. Dinamika grupe

Dinamika dolazi od grčke riječi koja znači „sila".[45] Lewin je prvi psiholog koji je pisao o dinamici grupe u kontekstu usmjeravanja ponašanja njenih članova. Koncept naglašava da fokus promjene mora biti na grupnoj razini umjesto na pojedincu. Smatra se besmislenim koncentrirati se na mijenjanje ponašanja pojedinca jer je on, promatran izolirano, izložen

---

[42]Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow, str. 270.
[43]https://www.psiholoskicentar-razvoj.hr/?p=40
[44]Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow , str. 273

[45]Ibidem, str. 272.

pritisku da se prilagodi grupi. Pitanje je: „Koje su to sile koje djeluju u grupi, što ih oblikuje, podupire i koje su posljedice?”.[46]

Vjeruje se da ljude u grupama ne vežu sličnosti osobina, nego međuovisnost sudbine, dakle isti cilj kojem teže. Važno je da su članovi grupe uključeni u događaje i planove jer se na taj način osjećaju korisno, imaju određeni stupanj kontrole i to potiče zadovoljstvo. Navedeni zaključci potakli su Lewina na daljnje proširenje koncepta do akcijskog istraživanja i trostupanjskog modela.

2.5.2.3. Akcijsko istraživanje

Riječ je o obliku društvene “navigacije” koji omogućuje utvrđivanje smjera i intenziteta djelovanja. Lewin je smatrao kako nije moguće razumjeti neki sistem ako ga ne pokušamo promijeniti i kako spoznaja ima smisla samo ako je povezana s intervencijom- akcijom.[47] Stoga su akcijska istraživanja oblik društvenog inženjeringa ili društvenog menadžmenta koji se bavi uvjetima i učincima različitih oblika društvene akcije. Radi se procesu koji ističe dva stava:[48]

1. Promjena zahtijeva djelovanje i usmjerena je na postizanje željenog.
2. Uspješno djelovanje mora biti zasnovano na točnoj analizi situacije i treba identificirati moguća alternativna rješenja od kojih se odabire ono najprikladnije u danoj situaciji.

Koncept je nadogradnja na teoriju polja jer se bavi pitanjem kako odrediti sile koje utječu na grupu kojoj pojedinac pripada. Postoji povezanost i s dinamikom grupe u kontekstu objašnjenja zašto se članovi grupe ponašaju na određeni način kada su podvrgnuti spomenutim silama.

Lewin je zaključio kako su promjene prema višoj razini grupnog djelovanja kratkog vijeka te da se situacija ubrzo vraća na prethodni nivo.[49] Iz toga proizlazi da nije dovoljno definirati ciljeve planske promjene grupnih performansi prema višoj razini. Potrebno je postaviti za cilj postizanje permanentnosti željenog stanja do kojeg je promjena dovela. Iz navedenog je razvijen trostupanjski model promjene.

---

[46]Ibidem
[47]Ibidem
[48]Ibidem
[49]Ibidem

2.5.2.4. Trostupanjski model promjene

Brojni teoretičari izučavali su i razvili svoje modele viđenja provođenja procesa organizacijskih promjena. Ipak, trostupanjski model Kurta Lewina, postavljen 1951., na najjednostavniji način, a opet potpuno jasno prikazuje taj proces:[50]

Navedeni model Lewin je smatrao dijelom cjeline koju čine još i drugi elementi planskog pristupa upravljanju promjenama (teorija polja, dinamika grupe i akcijska istraživanja).

U trostupanjskom modelu, uspješna promjena u organizacijama treba proći kroz tri koraka: odmrzavanje statusa quo, kretanje prema poželjnom krajnjem stanju i ponovno zamrzavanje nove promjene da bi postala stalna,[51]

1. Odmrzavanje

Vjerujući da je stabilnost ljudskog ponašanja bazirana na kvazi-stacionarnoj ravnoteži koja je pod utjecajem kompleksnog polja sila koje pokreću i koče, Lewin je smatrao kako treba destabilizirati (odmrznuti) ekvilibrij tj. status quo prije nego što se staro ponašanje može odbaciti i prihvatiti novo, što nije lagan zadatak. Ključno je prepoznati da je promjena psihološko-dinamički proces, ukinuti valjanost statusa quo, uvesti krivnju ili prepoznati nervozu i kreirati psihološku sigurnost.[52]

„Potrebna je katarza da bi se mogle otkloniti predrasude, a da bi se razbila ljuska ugodnosti i samopravednosti (osjećaja koji sprječava širenje horizonta i tada je čovjek uvjeren da je u pravu), ponekad treba izazvati emocionalni nemir.”[53] Status quo se smatra stanjem ekvilibrija, a kako bi se svladali određeni pritisci individualnog otpora i grupnog konformiranja, to stanje je potrebno odmrznuti na jedan od tri načina:

- Pojačavanje sila potiska koje odmiču ponašanje od statusa quo.
- Smanjiti sile zadržavanja koje sprječavaju pomak iz postojeće ravnoteže.

---

[50] Galetić,L. (2016): Organizacija, Sinergija, Zagreb, str. 408

[51]Robbins S.P., Judge T.A., (2009.), Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

[52]Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow , str.274.

[53] Ibidem, str.275.

- Kombiniranjem prethodnih dviju metoda[54]

2. Kretanje

Druga faza u modelu jest proces promjene koja transformira organizacije od statusa quo do željenog stanja. Ova faza također podrazumijeva procese tijekom kojih dolazi do konflikta i usuglašavanja između nositelja promjena i predvodnika otpora (Schein)[55].

U ovoj fazi potrebno je ulaganje u trening potrebnih novih vještina, redizajniranje organizacijske uloge, poticanje prihvaćanja promjena te sprječavanje otpora.

3. Zamrzavanje

U posljednjem koraku nastoji se stabilizirati stanje novog ekvilibrija kako bi se osiguralo da ne dođe do regresije. Poanta zamrzavanja je u tome da novo ponašanje mora biti u određenoj mjeri sukladno osobnosti i okolini osobe kako ne bi ponovo došlo do opovrgavanja.

Zbog toga je Lewin uspješnu promjenu vidio kao grupnu aktivnost jer je smatrao da, ako se ne promijene također norme i rutine grupe, promjene ponašanja pojedinca neće biti održive. Odmrzavanje najčešće zahtijeva promjene organizacijske kulture, normi, politika i praksa.[56]

---

[54]Robbins S.P., JudgeT.A., (2009.), Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 651-652

[55]Perkov D., Radenković A.S., (2008.), Upravljanje promjenama uz održivi rast hrvatskih poduzeća, Zbornik visoke poslovne škole Libertas Zagreb, str.16.

[56] Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow , str.275.

Slika 2: Lewin-ov trostupanjski model promjene

Izvor: Langer, J., Alfirevic, N., Pavicic, J.: "Organisational change in transition societies", Ashgate, Aldershot, 2005, str. 42.

2.5.3. Bullock i Batten-ov model planske promjene

U nastojanju da se preciznije istraži sam prijelaz iz trenutnog nezadovoljavajućeg u buduće željeno stanje, Bullock i Batten su 1985. godine razvili integrirani model s četiri faze koji se temelji na sintezi preko 30 modela planske promjene.[57] Model opisuje plansku promjenu u okviru dvije dimenzije, a to su faze promjene kao stanja kroz koja prolazi organizacija kada se provodi promjena te procesi promjene kao metode koje se koriste za prijelaz organizacije iz jednog u drugo stanje. Faze su:[58]

1. Faza istraživanja- stanje u kojem se organizacija mora odlučiti postoji li potreba za promjenom i ako da, treba potražiti vanjske konzultante za asistenciju u planiranju i implementaciji promjena.

2. Faza planiranja- uz pomoć konzultanta potrebno je potpuno razumijevanje problema i prikupljaju se informacije za dijagnozu istog. Postavljaju se ciljevi promjene i projektiraju se

[57]Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited , Harlow, str.276.

[58]Ibidem

prikladne akcije za postizanje ciljeva. Potrebno je uvjeriti ključne osobe za donošenje odluka kako bi se dobila podrška.

3. Faza akcije- implementira se planirana promjena u nastojanju da organizacija prijeđe u željeno stanje. Vrednuju se implementacijske aktivnosti te su vidljivi rezultati procesa tako da se može reagirati i ispravljati određene elemente ako nisu u redu.

4. Faza integracije- stanje u kojem je promjena uspješno implementirana te stabilizirana pa time postaje dio organizacijskih svakodnevnih operacija. Podupiru se novi načini ponašanja npr. putem sustava nagrađivanja i postepeno se sve manje oslanja na konzultante. Treniraju se menadžeri i zaposlenici da konstantno prate promjene.

2.5.4. Kotter-ov osmostupanjski model implementacije promjena

John Kotter predstavio je 1996. svoj model koji se kao nadogradnja na Lewinov trostupanjski model konkretnije bazirao na organizacijske promjene. Kotter-ov model nastoji minimizirati otpor zaposlenika te navodi česte pogreške i propuste menadžera pri implementaciji promjena: [59]

- nedovoljno uspostavljanje osjećaja hitnosti
- propusti u kreiranju dovoljno moćne vodeće koalicije
- nedovoljno utvrđena vizija
- nedovoljno prenošenje vizije
- neuspješno otklanjanje prepreka u ostvarenju nove vizije
- manjak sistematičnog planiranja i nepostizanje kratkoročnih uspjeha
- objava pobjede prije vremena tj. prerano

[59] Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. and Shafiq, H. (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 8, str. 764-782.str.766 https://doi.org/10.1108/02621711211253231

- propusti pri ukorjenjivanju promjena u organizacijsku kulturu.

U svom modelu prikazao je osam uzastopnih koraka pomoću kojih se navedene greške izbjeći, a to su:[60]

1. Uspostavljanje osjećaja „hitnosti"-zaposlenici se neće mijenjati ukoliko jasno ne uvide stvarnu potrebu za promjenom.

2. Formiranje vodeće koalicije- okupiti grupu sa snagom i energijom za rad te utjecati na organizaciju da vodi poslovne promjene.

3. Stvaranje vizije- definirati viziju kojoj teži promjena te jasno objasniti zaposlenicima zašto je promjena potrebna i kako će se ostvariti.

4. Komuniciranje vizije- govoriti zaposlenicima na svaki mogući način te u svakoj prilici o razlozima promjene i načinima njena izvršenja.

5. Osnaživanje drugih za akciju- uključiti zaposlenike u napore usmjerene ka promjeni te ih usmjeravati da razmišljaju o promjeni i načinu njena izvršenja, umjesto da se fokusiraju na analizu zašto promjena nije dobra i kako je zaustaviti.

6. Planiranje postizanja kratkoročnih pobjeda- u periodu izvršenja promjena, ohrabrujuće za zaposlenike jest da primijete kako se segment po segment plana promjene odrađuje i kako se uspješno kreće prema cilju (željenoj promjeni).

7. Konsolidacija- prikazati dobiti promjene i ostvariti uspješnost iste kako bi se na taj način stimulirali zaposlenici te razvili u agente promjene.

8. Potvrda i validacija- institucionalizirati promjene kroz dokaz valjanosti i benefita novonastalog stanja. Ovo je kritična faza jer se u njoj nastoji osigurati dugoročnost postignutog, a prijetnju predstavlja ljudska tendencija da se nakon rada i napora vrate u stare i „udobne" načine djelovanja.

---

[60]Ibidem

2.6. Kontinuirano poboljšanje kao pristup implementaciji promjena

Kontinuirano poboljšanje, odnosno japanski pojam „kaizen" označava japansku poslovnu filozofiju života i rada, a odnosi se na potragu za neprestanim poboljšanjem i unaprjeđivanjem raznih procesa u tvrtki.[61]

U novije vrijeme, kada je okolina postala sve kompleksnija, a zahtjevi sve veći, planski pristup promjenama više nije dostatan za ophođenje menadžera s izazovima s kojima se suočava organizacija. Sve češće se rješenja pronalaze u pristupu promjeni koji se naziva kontinuirano poboljšanje i bazira se na stalnom učenju, napretku i prilagodbi.

Napredak u tom smjeru odvija se kroz fokusiranje poduzeća na "bottom–up" pristup provođenju promjena umjesto „top-down" pristupa jer u vrhovnom menadžmentu nema dovoljno osoba koje bi mogle identificirati sve promjene iz kompleksne okoline te dati prave odgovore na njih. Kada bi samo oni odgovarali za rješavanje problema, organizacija bi mogla brzo ostati paralizirana s obzirom na to da se promjene odvijaju kontinuirano na svim organizacijskim razinama. Iz toga proizlazi da, ako se žele riješiti brzo, lokalni problemi ili prilike trebaju se rješavati lokalno (Burnes, 2000). [62]

Temelj za ovaj pristup proizlazi iz vjerovanja da promjena ne može i ne smije biti izdvojena ili viđena kao serija linearnih događaja u određenom vremenu.[63] Ona predstavlja stalni i otvoreni

---

[61]Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/136748 [01. kolovoza 2019.]

[62]Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena: Važnost upravljanja organizacijskim promjenama. *Oeconomica Iadertina*, 1/2014, str. 16-26. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/192045 [15. svibnja 2019.]

[63]Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena: Važnost upravljanja organizacijskim promjenama. *Oeconomica Iadertina*, 1/2014, str. 16-26. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/192045 [15. svibnja 2019.]

proces adaptacije dinamičnim okolnostima te ne tretira promjenu isključivo kao metodu organizacijskih i strukturnih izmjena, nego kao proces učenja.

Za razliku od planskog pristupa promjenama, pristaše kontinuiranog poboljšanja smatraju da se potrebno više fokusirati na razumijevanje kompleksne situacije i problematike u organizaciji te na pronalaženje više mogućih rješenja, a manje ovisiti o detaljno razrađenom planu.

Pripremljene projekcije i planovi gube svoju važnost jer promjene nastaju svakodnevno iz raznih aktivnosti i donošenja odluka članova poduzeća te se sastoje od stalnih poboljšanja i adaptacije koje mogu povećati sposobnost organizacije za izvedbu.

Potrebno je razviti "stratešku fleksibilnost" koja identificira promjene na tržištima i svjesno adaptira strukturu i procese kako bi organizacija ostala konkurentna.[64] Strateški je cilj stvaranje i održavanje organizacijske fleksibilnosti koja podrazumijeva svjesno provođenje i upravljanje promjenama.[65]

Može se zaključiti da kontinuirano poboljšanje, kao pristup organizacijskim promjenama potiče konstantno učenje i uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka u organizaciji. Na taj način teži se razvitku kulture koja podržava promjene.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Smatra se da su dva događaja bitno utjecala na povećan interes za organizacijsku kulturu. Prvi je velika naftna kriza s početka sedamdesetih godina; a drugi brz i snažan prodor japanskoga gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima.[66] Kultura se može definirati kao relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve

---

[64]Ibidem

[65]McGee, E. C. & Molloy, K., (2003), Getting Results Through Organization Design, dostupno na: http://www.grovewell.com/pub-org-design.pdf> , str. 1-15. [21. kolovoza 2019.].

[66]Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). 'Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije', *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), str. 17-29. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/199831 [21. kolovoza 2019.]

aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Važno je istaknuti relativnu trajnost i stabilnost organizacijske kulture. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje.[67]

Za uspješno provođenje organizacijskih promjena veoma je važna organizacijska kultura u kojoj je ukorijenjena sklonost promjenama. Kada menadžment donosi odluku o promjeni, potrebno je pronaći način na koji će se oblikovati stavovi zaposlenika o istoj kako bi oni vjerovali da je promjena nužna. O tom utjecaju na stavove zaposlenika ovisi hoće li oni prihvatiti promjenu ili pružiti otpor. Na stav zaposlenika najbolje se može utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koji oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova.[68]

Vidljivo je da je kultura od presudne važnosti za kreiranje sposobnosti organizacije za provedbu promjena.

3.1. Elementi organizacijske kulture

Među brojnim elementima koji se navode u literaturi, najčešće se spominje podjela Armstronga koji navodi tri elementa organizacijske kulture:[69]

- organizacijske vrijednosti
- organizacijska klima
- menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje su izgrađene među pripadnicima organizacije, a uključuju radnu etiku i poštenje. Izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća.

---

[67]Ibidem

[68]Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina,* 4(2), str. 80-98. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/136748 [01. kolovoza 2019.]

[69]Ibidem

Organizacijska klima jest radna atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti.[70] Može se nazvati načinom razumijevanja organizacije koji utječe na zaposlenike u vidu motivacije, zadovoljstva, kreativnosti što potencijalno dovodi do uspjeha poduzeća.

Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Postoji mnoštvo različitih stilova, ali svi se uglavnom kreću u rasponu između dva ekstrema: autokratskog i demokratskog[71].

Autokratski menadžerski stil je tradicionalni način vođenja u kojem menadžment ima visok stupanj autonomije. Zaposlenici slušaju i izvršavaju naredbe menadžera što predstavlja jednosmjernu komunikaciju.

S druge strane, demokratski menadžerski stil je način vođenja gdje menadžer traži mišljenja zaposlenika u vezi načina rada i određivanja poslova koji se trebaju izvršiti. Dakle, kod takvog stila komunikacija je dvosmjerna.

Pored navedenih elemenata, ističu se još i vidljivi znakovi organizacijske kulture:[72]

- *Norme* – bilo pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji.
- *Običaji i rituali* – predstavljaju operativne i ustaljene oblike ponašanja. Njima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.
- *Komunikacija* – komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svoga verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražavaju svoju razinu kulture.

---

[70]Ibidem

[71]Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). 'Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije', *Ekonomski vjesnik,* XVII(1-2), str. 17-29. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/199831 [21. kolovoza 2019.]

[72]Buble, M., et. al. (1997) Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, str. 113

- *Jezik* – znak je određenoga socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje.

- *Simboli* – predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije (npr. auto koji menadžer vozi, sat koji nosi, veličina ureda koji ima i slično).

- *Priče i mitovi* – izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se legende sa stvarnom osnovom koja je u pričanju izgubila svoju objektivnu točnost.

- *Obredi* – sastavni su dio organizacijske kulture i obično se planiraju unaprijed da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji.

3.2. Utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijskih promjena

S obzirom na navedene elemente, organizacijska kultura može formirati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama.[73] Stvaranjem čvrste organizacijske kulture može se smanjiti otpor zaposlenika prema promjeni i utjecati na izgradnju njihova pozitivna stava prema istoj. [74]

Na temelju istraživanja Rahmana i suradnika[75] dokazalo se da postoji poveznica između organizacijske kulture i afektivnog, kognitivnog i bihevioralnog stava prema organizacijskoj promjeni. Afektivni stav odnosi se na osjećaje osobe s obzirom na objekt stava. Uključuje procjenu i emocije, a često se izražava kao sviđanje ili nesviđanje objekta stava. Kognitivni stav sastoji se od informacija koje osoba posjeduje o osobi ili stvari koja se temelji na onome

---

[73]Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/136748 [01. kolovoza 2019.]
[74]Ibidem

[75]Ibidem

što osoba vjeruje da je istina. Bihevioralni stav odnosi se na način na koji se osoba namjerava ponašati prema objektu stava. [76]

Iz navedenog istraživanja proizlazi da se preko organizacijske kulture može utjecati na stvaranje pozitivnog stava prema organizacijskim promjenama.

Štoviše, Mallinger i suradnici[77]su u svom istraživanuju dokazali kako je veća vjerojatnost da će zaposlenici prihvatiti promjenu ako je organizacijska kultura usklađena s misijom i ciljevima tvrtke. Zato je zadatak menadžera analizirati i utvrditi organizacijsku kulturu i ciljeve prije uvođenja promjena.

3.3. Utjecaj organizacijske kulture na uspješnost i učinkovitost poduzeća

Kada postojeća radna klima neke organizacije potiče stavove i ponašanja koja idu u prilog prvorazrednoj provedbi strategije, tada njegova kultura djeluje kao vrijedan saveznik u procesu provedbe strategije. Kada je kultura u sukobu sa smjerom organizacije, ciljevima rada ili strategijom, tada kultura postaje kamenom spoticanja.[78]

Kroz dosadašnji tekst uočljiva je sve veća važnost adaptabilnosti organizacije na eksternu okolinu jer je njena promjenjivost presudna za uspjeh poduzeća. Međutim, često zahtjev za vanjskom adaptacijom i unutarnjom integracijom vodi prema kontradiktornostima. Npr. tržišno orijentirane organizacije često imaju problema s internom integracijom, a dobro integrirane organizacije s jakim sustavom kontrole teško se adaptiraju.[79] Također, organizacije s top-down vizijom upravljanja („od vrha prema dnu”) često imaju poteškoća s usmjerenjem na osposobljenost (opunomoćenje, ovlaštenje), dok one koje provode bottom-up viziju, tj.

---

[76]Ibidem
[77]Ibidem
[78]Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J., III, Gamble, J. E. (2006): Strateški menadžment, MATE, Zagreb, str.373 .
[79]Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). 'Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije', *Ekonomski vjesnik,* XVII(1-2), str. 17-29. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/199831 [21. kolovoza 2019.]

participaciju nižih razina, imaju poteškoća s izdavanjem uputa, tj. vođenjem. Efektivne organizacije su one koje su sposobne razriješiti ove kontradiktornosti.[80]

Prema svom istraživanju, 1995. godine Denison i Mishra[81] definirali su četiri obilježja kulture: uključenost zaposlenika, konzistentnost, adaptabilnost i misiju organizacije te za određene parove istih utvrdili povezanost s različitim mjerilima organizacijske uspješnosti i učinkovitosti od kojih su posebno mjereni: povrat na ukupni kapital (Return on Assets- ROA), povrat na investirano (Return on Investment- ROI) te ostali pokazatelji kao što su razvoj i kvaliteta proizvoda, rast prodaje, tržišni udio i zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanjem su dokazani sljedeći odnosi:[82]

- Misija i konzistentnost najviše se odražavaju na financijske pokazatelje kao što su: povrat na imovinu (ROA), povrat na investiranje (ROI) i povrat na prodaju (Return on Sales- ROS).
- Uključenost (participacija) zaposlenika i adaptabilnost omogućuju visoke razine proizvodnje i uslužne inovativnosti (kreativnosti), kao i brzi odgovor organizacije na promjenjive potrebe kupaca i zaposlenika
- Konzistentnost i uključenost zaposlenika najviše utječu na kvalitetu, zadovoljstvo zaposlenika i povrat na investirano (ROI)
- Adaptabilnosti i misija kao posebno izražena obilježja odražavaju se u neprestano rastućem povećanju obujma prodaje i tržišnog udjela.

Da bi organizacija bila učinkovita i uspješna, sva četiri obilježja moraju biti zastupljena. Dokazi iz navedenog istraživanja nalažu da je najpoželjnije imati kulturu koja je fleksibilna i adaptabilna, konzistentna i predvidljiva te da se „njeguje" visok stupanj participacije članova (kroz informiranost, doprinos, timski rad...) u kontekstu jasnog zajedničkog razumijevanja organizacijske misije.

---

[80]Ibidem
[81]Ibidem
[82]Ibidem

3.4. Otpor i promjene

Otpor organizacijskoj promjeni odnosi se na ponašanje zaposlenika koje pokušava zadržati trenutačno stanje u organizaciji, odnosno „status quo”. Može se usporediti s Newton-ovim zakonom inercije koji glasi: „Svako tijelo ostaje u stanju mirovanja ili jednolikog gibanja po pravcu sve dok vanjske sile ne uzrokuju promjenu tog stanja.”[83] Inercija u organizaciji ogleda se u odbijanju promjene od strane zaposlenika. Razlozi mogu biti različiti, kao na primjer: negodovanje starijih zaposlenika zbog potrebe usvajanja novih znanja i vještina, prijelazi s više na nižu razinu u organizaciji, ukidanje određenih radnih mjesta, mijenjanje smjena i mnogi drugi.

Stoga otpor predstavlja kritičan faktor koji utječe na uspjeh implementacije organizacijskih promjena. Prema istraživanju Maurer-a[84] pokazalo se da polovina do dvije trećine glavnih korporacijskih promjena prođe neuspješno upravo zbog otpora. Ipak, ni na inerciju ni na otpor ne smije se gledati kao na negativne koncepte u cjelini jer oni mogu menadžerima pokazati određene aspekte koji nisu pravilno uzeti u obzir u procesu promjene.[85]

Velik je izazov za menadžment utjecati na ljudsko ponašanje kako bi se što lakše prihvatile promjene.

3.4.1. Uzroci otpora

Zaposlenici mogu iskazivati otpor prema promjenama u ovisnosti o okolnostima i odgovarajućim percipiranim posljedicama po sebe. Ovakvo gledanje na uzroke otpora naziva

---

[83] Dujanić, M. (2004). 'Upravljanje promjenama u poduzeću', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 22(1), str. 39-51. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/7104 [18. svibnja 2019.]

[84]Waddel D., Sohal, A. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36 No. 8, str. 543-548. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/00251749810232628 [22. kolovoza 2019.]

[85]Ibidem

se situacijskim pogledom,[86] a percipirane posljedice mogu biti: gubitak radnog mjesta, smanjenje plaće, horizontalni hijerarhijski pomaci, promjena rukovoditelja i sl. Kao izvor otpora, moguća je i pojava cinizma u smislu djelovanja vrhovnog menadžmenta u smjeru osobnih interesa, na način da se promjene iniciraju u svrhu učvršćivanja svoje pozicije u organizaciji, povećanja moći i napretka u karijeri.

Koncept otpora promjeni u literaturi je istražen s psihološkog, sociološkog te antropološkog aspekta menadžmenta. Otpor se može objasniti kao funkcija više socioloških faktora kao što su:[87]

- Racionalni faktori- otpor se može pojaviti kada se osobna procjena ishoda promjena razlikuje od procjene menadžmenta. Takve razlike u mišljenju dovode zaposlenika u sumnju u stvarnu korist te dobrobit promjene, što izaziva zabrinutost i negodovanje.
- Iracionalni faktori- reakcija individualnog radnika na predloženu promjenu je također funkcija preferencija koje se ne moraju nužno temeljiti na ekonomsko-racionalnoj procjeni promjene. Npr. slučaj kada radnici jednostavno ne žele promijeniti urede, radije rade u blizini nekog posebnog prijatelja ili nisu sigurni u ishode primjene nove tehnologije.
- Politički faktori- na otpor utječu i politički čimbenici kao što su pristranost i ”bodovanje” onih koji pokreću promjene.
- Faktori menadžmenta- neprimjereni ili loši stilovi upravljanja također potiču otpor.

---

[86]Penava, S., Šehić, Dž.,: „Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika“, Ekonomski pregled. 2014. 65 (6), str. 576-597.

[87]Waddel D., Sohal, A. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36 No. 8, str. 543-548. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/00251749810232628 [22. kolovoza 2019.]

3.4.2. Pojavni oblici otpora

Otpor prema promjenama zaposlenici imaju običaj izraziti na različite načine, a neki od njih uključuju izbjegavanje zadataka, ostavke, nedovoljnu produktivnost, odsustvo s rada, sabotaže i slično. Prema konceptualizaciji otpora koju je uvela autorica Piderit (2000.)[88], otpor se može manifestirati kao tripartitni pogled na stavove (Ajzen, 1984) :[89]

- Kognitivno stanje odnosi se na vjerovanje pojedinca u objekt stava. Eagly i Chaiken navedeno objašnjavaju na sljedeći način: "Vjerovanja iskazuju pozitivnu ili negativnu procjenu veće ili manje krajnosti, a povremeno su potpuno neutralna u svojoj evaluaciji."[90]

- Emocionalna reakcija odnosi se na osjećaje pojedinca kao odgovor na objekt stava. Prethodno spomenuti Eagly i Chaiken objašnjavaju ovakve reakcije kao osjećaje, raspoloženja, emocije i simpatičku aktivnost živčanog sustava koji su ljudi iskusili u odnosu na objekt stava, a potom ga povezali. [91]

- Oblik ponašanja jest najkompleksnija i najkontroverznija dimenzija stava, zato što istraživanja većinom podržavaju prve dvije dimenzije, a treća se smatra nedosljednom. Mogu se pojaviti vrlo negativne, ali i vrlo pozitivne namjere kao reakcija na organizacijske promjene. U slučaju oblika ponašanja kao reakcije na otpor, potrebno je utvrditi radi li se o namjeri da se protestira, ili pak istinskom protestu na nivou stvarnog ponašanja.[92]

---

[88]Piderit, S. K.: „Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change“, Academy of Management Review. 2000. 25 (4) : str. 783-794.
[89]Ibidem
[90]Eagly, A. H., Chaiken, S.: „Attitude structure and function“, Handbook of social psychology. Boston, 1998. Vol. 2. str. 271-272.
[91]Ibidem
[92]Piderit, S. K.: „Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change“, Academy of Management Review. 2000. 25 (4) : str. 783-794.

Zbog mogućeg preklapanja više oblika kod zaposlenika, navedeni oblici manifestacije otpora ne mogu se promatrati zasebno nego integralno kako bi se poboljšalo razumijevanje i upravljanje otporom.

3.4.3. Korisnost otpora

Iz prethodnog teksta vidljivo je da otpor najčešće predstavlja važnu barijeru kod provođenja promjena u organizaciji, osporava taj proces te zahtijeva od menadžera posebni angažman i način za suzbijanje. Unatoč tome, može se istaknuti i korist istog. Naime, otpor na promjene nije osnovni problem koji treba riješiti. Umjesto toga, bilo kakvo odbijanje obično je simptom više osnovnih problema koji su temeljni u određenoj situaciji.

Dakle otpor može poslužiti kao signal upozorenja koji upućuje na moguće pogreške.[93]Kao takav, otpor igra presudnu ulogu skrećući pažnju na aspekte promjena koji mogu biti neprimjereni, nedovoljno promišljeni pa čak i pogrešni. Svakako, to je metoda komunikacije organizacije, stoga je pokušaj uklanjanja otpora čim se pojavi sličan pucanju na glasnika koji donosi loše vijesti.[94]

S obzirom na navedeno, otpor može biti od pomoći kao simptom mogućeg problema, ukoliko menadžment dijagnosticira uzroke otpora kada se pojavi, umjesto da ga odmah suzbija.

3.5. Pojam stresa

Stanje stresa na radnom mjestu može se definirati kao niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s

---

[93]Judson, A. (1966), A Managers Guide to Making Changes, John Wiley & Sons, London

[94]Waddel D., Sohal, A. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36 No. 8, str. 543-548. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/00251749810232628 [22. kolovoza 2019.]

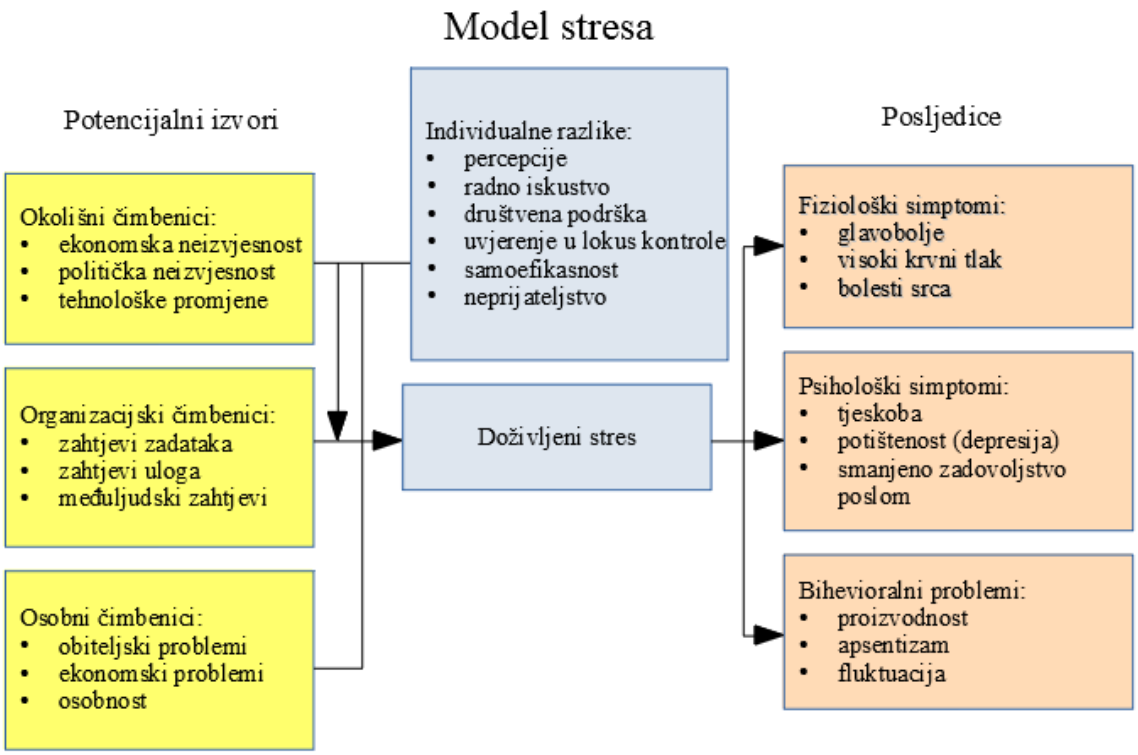
njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama.[95] Smatra se najozbiljnijim problemom kod zaposlenika modernog vremena u industrijaliziranim zemljama.

Stres se može pojaviti kao fizički, mentalni i emocionalni odgovor na različite zahtjeve, promjene i događanja u ljudskom životu pa se on povezuje s promjenama u organizaciji budući da one nose upravo navedeno: zahtjeve, promjene i događanja. Manifestacija stresa vidljiva je kroz brojne simptome koji mogu biti fizičke, mentalne i emocionalne prirode, kao što su glavobolja, umor, mišićna napetost, mučnina i slično, kao zaboravljivost, negativan stav, letargija, dosada ili kao tjeskoba, depresija, frustracija, zabrinutost i tomu slična stanja.[96]

Stresori kao vanjski podražaji izazivaju rakcije osobe koje se objašnjavaju kao stres. Stoga pojava stresa ne dolazi direktno izvana, nego predstavlja unutarnji odgovor čovjeka na podražaje izvana. Dok se na neke izvore stresora može utjecati, neki su ipak van dometa ljudskog utjecaja.

---

[95]Poredoš, D., i Kovač, M. (2005). 'STRES I PSIHOLOŠKO ZLOSTAVLJANJE NA RADNOM MJESTU', *Ljetopis socijalnog rada*, 12(2), str. 3. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/2020 [22. kolovoza 2019.]
[96]Ibidem



Slika 3: Model stresa

Izvor: Izrada autorice prema: Robbins, Judge, 2009, str 667

Stres se javlja u tri razvojne faze:[97]

1. Prva faza je faza alarmne reakcije i ona traje kratko, a organizam prikuplja zaštitne snage i priprema se za suočavanje sa stresom.

2. Fazu otpora karakterizira stupanje organizma u borbu i nastojanje da se adaptira. Dođe li do smanjenja pritiska znači da je osobnost nadvladala stresnu situaciju. U suprotnom, predstoji dugotrajna adaptacija koja može rezultirati dalekosežnim posljedicama.

3. U slučaju da adaptacija ne rezultira pozitivnim ishodom, nastupa faza iscrpljenja koja je znak da je organizam nedorastao izazovu i da izloženost stresu može završiti kolapsom.

[97] Mihailović, D. (2003). 'STRES U ORGANIZACIJI', *Tourism and hospitality management*, 9(1), str. 113-130. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/181601 [17.09.2019.]

3.5.1. Upravljanje stresom

Promjene koje uzrokuju stres ne moraju uvijek nužno biti negativne. Stres uzrokuju i one pozitivnog karaktera tako da se stres dijeli na onaj pozitivni ili eustres i negativni ili distres.[98]

Ophođenje sa stresom ne može se u potpunosti generalizirati jer se svaka osoba na svoj način bori sa stresom te ga drugačije proživljava, ovisno o tipu ličnosti. Zbog toga zaposlenik može reagirati na promjene na način da stres potpuno preuzme kontrolu nad njim ili će ga držati na optimalnoj i poželjnoj razini. Vjerojatnost pojave stresa veća je kod ambicioznih i zabrinutih tipova ličnosti, dok je nešto manja kod mirnih i bezbrižnih tipova.

Ukoliko su promjene koncipirane na način da u velikoj mjeri utječu na pojedinca, odnosno određenog zaposlenika i njegovo radno mjesto, to će i njegova reakcija biti intenzivnija.[99]Važno je da zaposlenici participiraju u svim fazama provođenja organizacijskih promjena jer time osjećaju dozu kontrole, sudjeluju u kreiranju promjena i dobro su upoznati s njihovim aspektima što umanjuje stresne reakcije.

Menadžeri moraju utjecati na zaposlenike upoznajući ih sa svim fazama, razlozima i posljedicama promjena. To je jedan od načina pripreme na izmjene. U procesu upravljanja stresom menadžment bi trebao „locirati" stres u organizaciji te pomoći pri kontroliranju istog. Mogu se istaknuti tri faze upravljanja stresom:[100]

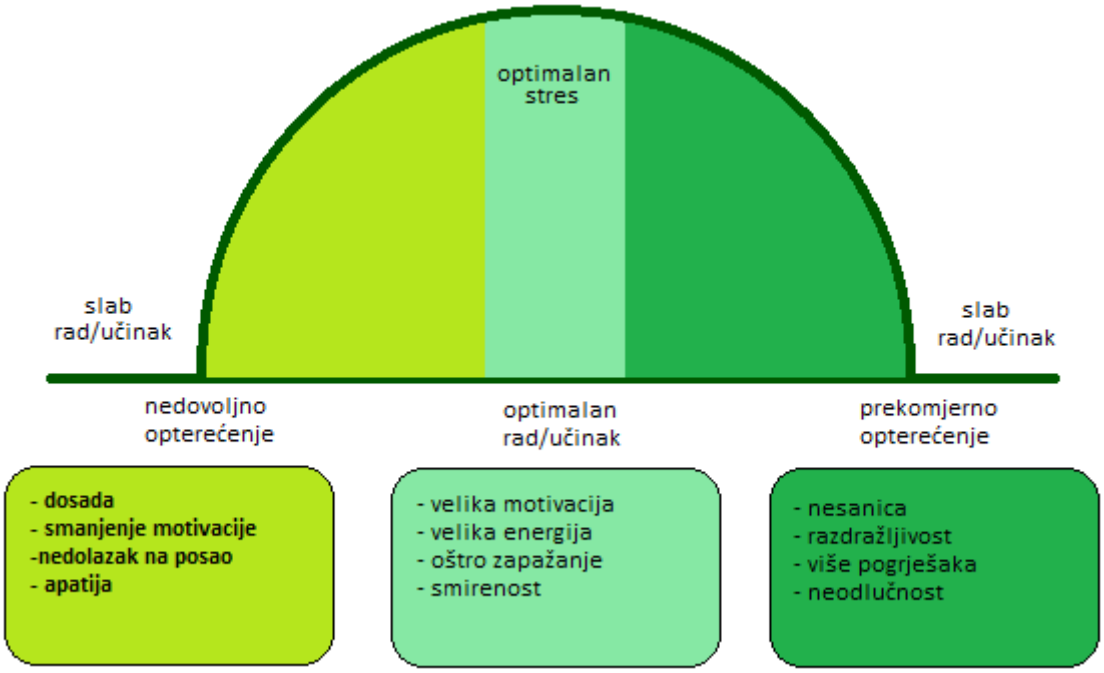
- Prva faza podrazumijeva shvaćanje utjecaja stresa na produktivnost zaposlenika, pri čemu menadžer treba prepoznati odnos između količine stresa i količine učinka zaposlenika. Naime, podopterećen i preopterećen zaposlenik vjerojatno će imati slab učinak. Potrebno je naći optimalnu razinu stresa. Mala do umjerena razina stresa može biti i pozitivna, jer stimulira kreativnost i povećava ukupan radni učinak.[101]Problem je odrediti granice optimalne količine stresa za svakog pojedinca.

---

[98]Ibidem
[99]Ibidem
[100]Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 714-715.
[101]Schermerhorn, J.R.jr. (1996), Management and Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York

- Druga faza uključuje identificiranje stresa u organizaciji, gdje on postoji te nastojanje da se na njega djeluje psihološkim metodama, ali i sofisticiranijim pristupima kao npr. metodom obrade zaposlenika.

- Treća faza odnosi se na djelovanje menadžmenta na korijen problema, tj. na uzročnike stresa koji se nazivaju stresorima. U organizaciji, stresori mogu biti promjena tehnologije, organizacijske strukture, ljudi te proizvoda i usluga. Djelovanjem na njih, moguće je smanjiti stres. Problem je s vanjskim stresorima te onima iz privatnog života zaposlenika zbog nemogućnosti kontrole i utjecaja menadžmenta na njih.



Slika 4: Odnos između nivoa stresa i nivoa učinka radnika

Izvor: Izrada autorice prema: Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str.715

3.5.2. „Burnout“ ili sagorijevanje na poslu

Termin „burnout” uveo je američki psiholog Herbert Freudenberger 70-ih godina 20. stoljeća. U prijevodu s engleskog jezika znači „sagorijevanje” i odnosi se na sindrom ili stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti na poslu, ali i na cinizam prema radu, kao odgovor na kronične organizacijske stresore (Boyd,)[102].

Uzrok sagorijevanja na poslu može se naći u manjku privrženosti zaposlenika organizaciji koji pri velikom stresu pokazuju negativne stavove prema poslu, ali i svojim ponašanjem utječu na performanse.[103] Manjak ili loša komunikacija često su uzrok ove pojave koja se u organizaciji može manifestirati kroz izostajanje radnika s posla, pad ukupnih prihoda, nezadovoljstvo poslom te smanjena kvaliteta radnih performansi.

Navedeno predstavlja obostranu štetu, odnosno probleme za zaposlenike te gubitke za organizaciju pa je stoga menadžment odgovoran za pravovremeno otkrivanje simptoma stresa kako ne bi došlo do stanja sagorijevanja.

4. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U empirijskom dijelu ovog rada, upotrebom primijenjenih statističkih metoda testiraju se postavljene hipoteze rada.

Kao instrument istraživanja koristi se anketni upitnik koji je proveden na reprezentativnom uzorku od 48 zaposlenika anonimnog poduzeća „X”. Anketa je poslana putem elektroničke pošte u obliku „Google Survey” obrasca u srpnju 2019. godine te je u istom vremenskom periodu ispunjena, a ispitanicima je također bila zajamčena potpuna anonimnost.

---

[102]Gill, A., Flaschner A. and Shachar M. (2006), "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6, str. 469-481.

[103]Ibidem

Upitnik je bio podijeljen na dva dijela. „A” dio sastojao se od sedam pitanja koja se odnose na sociodemografska obilježja ispitanika i specifičnosti u poduzeću: spol, dob, stupanj obrazovanja, radni status, radni staž, prosječna plaća i trenutno radno mjesto.

U drugom („B”) dijelu upitnika upotrijebljena je Likertova skala od pet stupnjeva za mjerenje stava ispitanika prema ponuđenim tvrdnjama. Ponuđeno je osam skupina tvrdnji i pojava, definiranih prema istraženoj literaturi. Kroz njih se istraživalo u kojoj mjeri se promjene u poduzeću planiraju, a koliko često se one događaju „ad hoc”.

Tvrdnjama vezanim za stres i otpor ispitivala se razina navedenih u poduzeću te kasnije njihova povezanost s drugim elementima iz hipoteza. Nadalje, istraživalo se u kojoj mjeri se primjenjuje kontinuirano poboljšanje kao pristup promjenama, zahvaćaju li promjene češće grupu ili pojedinca te utječe li to na stres i otpor. Na kraju, ispitivala se razina uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena, razina motivacije te povezanost između navedenih.

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kako bi se prezentirala struktura odgovora na anketna pitanja, dok se odgovori na tvrdnje gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja i učestalost prezentiraju upotrebom metoda deskriptivne statistike, gdje se kao srednje vrijednosti koriste aritmetička sredina, mod i medijan te kao pokazatelji disperzije oko srednjih vrijednosti koriste standardna devijacija, minimalna i maksimalna vrijednost.

Povezanosti se testiraju Pearsonovom korelacijom, dok se razlike u vrijednostima testiraju upotrebom ANOVA testa.

Analiza je rađena u statističkom software-u SPSS 25.

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

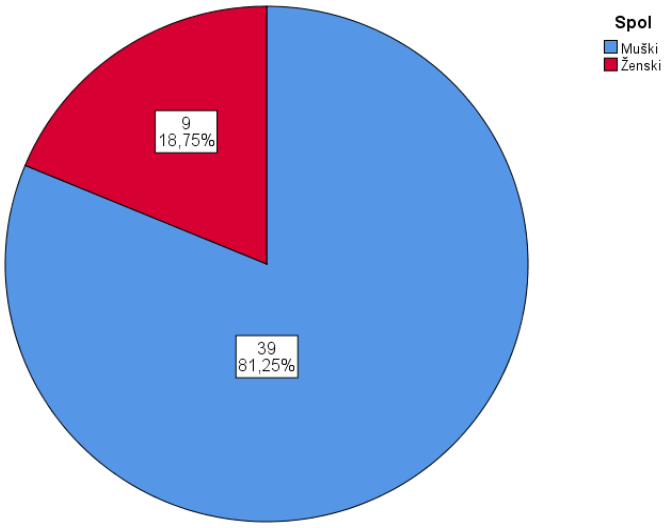
5.1. Sociodemografska obilježja ispitanika i specifičnosti u poduzeću

Tablica 2: Spol ispitanika

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak
Valjani	Muški	39	81,3	81,3
	Ženski	9	18,8	18,8
	Total	48	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autorice

U uzorku su više zastupljeni ispitanici muškog spola (39 ispitanika; 81,3%) u odnosu na ispitanike ženskog spola (9 ispitanika; 18,8%). Struktura ispitanika prema spolu prikazana je na grafikonu 1.



Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 3: Dob ispitanika

Starosna dob (broj navršenih godina)		
N	Valjani	48
	Nedostaje	0
Aritmetička sredina		33,56
Medijan		35,50
Mod		37
Standardna devijacija		5,14
Minimum		26
Maksimum		45

Izvor: Istraživanje autorice

Deskriptivna statistika dobi ispitanika prikazana je u tablici 3. Prosječna dob ispitanika je 33,56 godina s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 5,14 godina. Najmlađi ispitanik je imao 26 godina, a najstariji 45 godina.

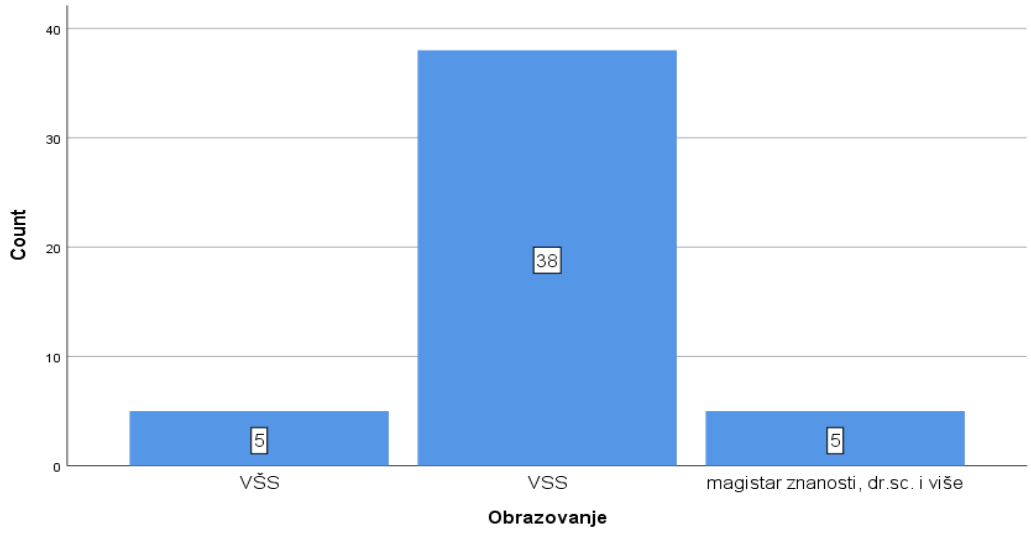
Tablica 4: Razina obrazovanja

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak
Valjani	VŠS	5	10,4	10,4
	VSS	38	79,2	79,2
	magistar znanosti, dr.sc. i više	5	10,4	10,4
	Ukupno	48	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći broj ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu (38 ispitanika; 79,2%) dok je u uzorku zastupljeno 5 ispitanika (10,4%) s višom stručnom spremom odnosno s magisterijom

znanosti, dr.sc. i više razine obrazovanja. Struktura ispitanika prema razini obrazovanja prikazana je na grafikonu 2.



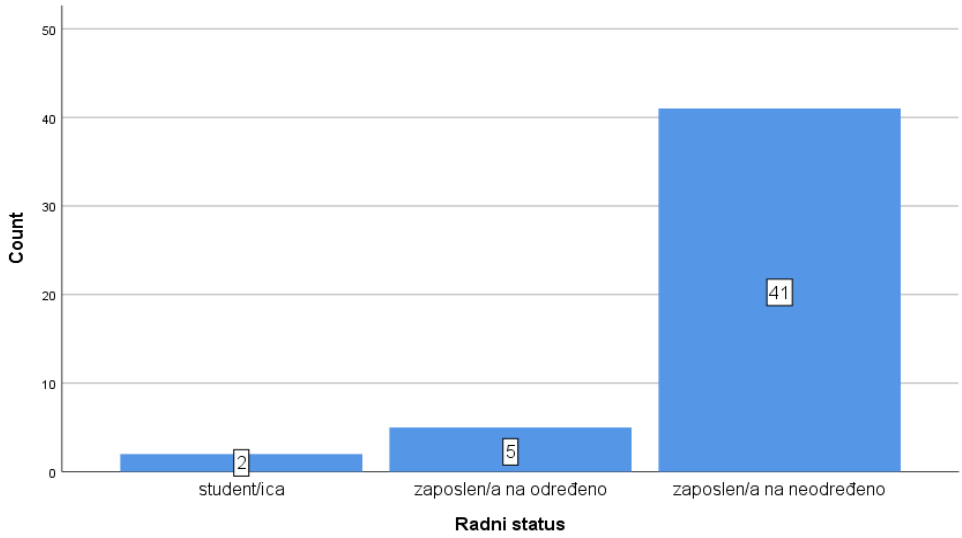
Grafikon 2: Razina obrazovanja
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 5: Radni status

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak
Valjani	student/ica	2	4,2	4,2
	zaposlen/a na neodređeno	41	85,4	85,4
	zaposlen/a na određeno	5	10,4	10,4
	Ukupno	48	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autorice

U uzorku su najzastupljeniji ispitanici zaposleni na neodređeno (41 ispitanik; 85,4%), dok su 2 ispitanika (4,2%) studenti te 5 ispitanika (10,4%) zaposlenih na određeno. Struktura ispitanika prema radnom statusu je prikazana na grafikonu 3.



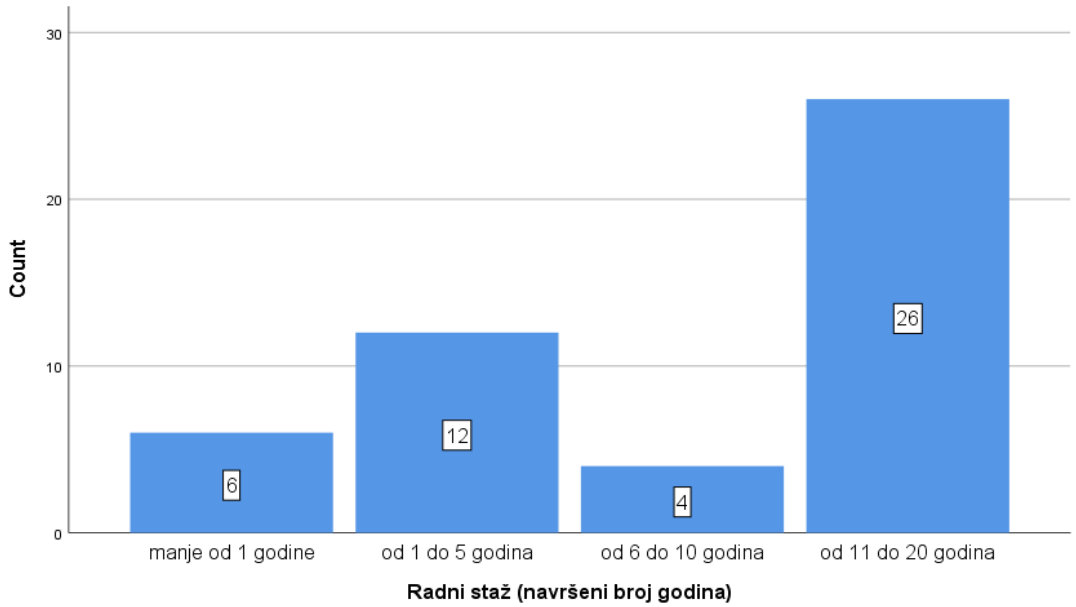
Grafikon 3: Radni status
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 6: Radni staž

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak
Valjani	manje od 1 godine	6	12,5	12,5
	od 1 do 5 godina	12	25,0	25,0
	od 6 do 10 godina	4	8,3	8,3
	od 11 do 20 godina	26	54,2	54,2
	Ukupno	48	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autorice

Više od polovice ispitanika (26 ispitanika; 54,2%) ima radni staž od 11 do 20 godina, dok su u uzorku najmanje zastupljeni ispitanici s 6 do 10 godina radnog staža (4 ispitanika; 8,3%). Struktura je prikazana i grafički (grafikon 4).



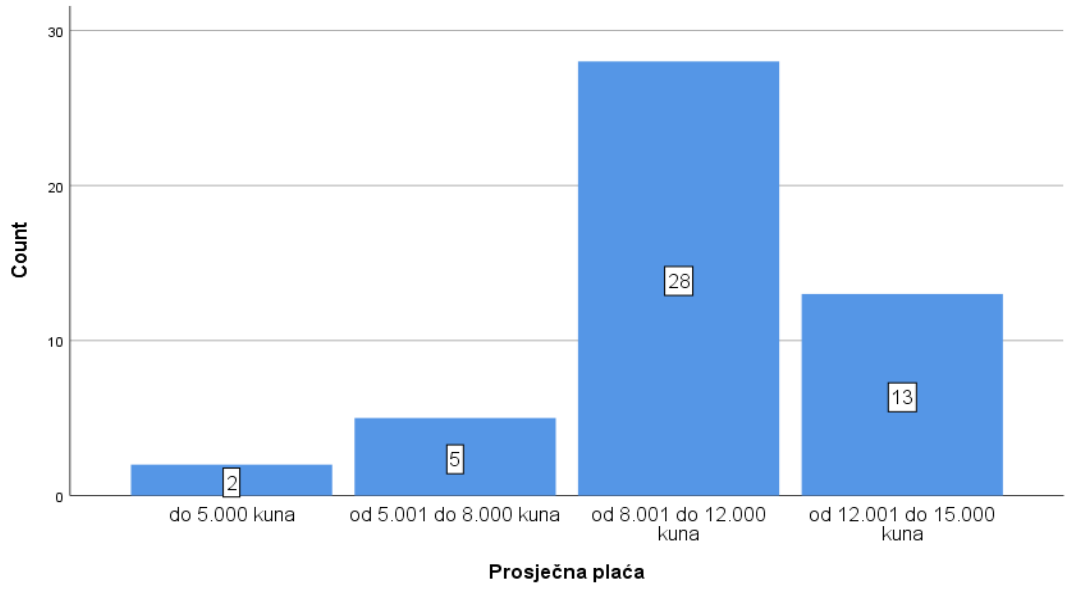
Grafikon 4: Radni staž
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 7: Prosječna plaća

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak
Valjani	do 5.000 kuna	2	4,2	4,2
	od 5.001 do 8.000 kuna	5	10,4	10,4
	od 8.001 do 12.000 kuna	28	58,3	58,3
	od 12.001 do 15.000 kuna	13	27,1	27,1
	Ukupno	48	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autorice

Prosječna plaća najvećeg broja ispitanika je od 8.001 do 12.000 kuna (28 ispitanika; 58,3%), dok najmanji broj ispitanika ima plaću do 5.000 kuna (2 ispitanika; 4,2%). Na grafikonu 5 je prikazana struktura ispitanika prema prosječnoj plaći.



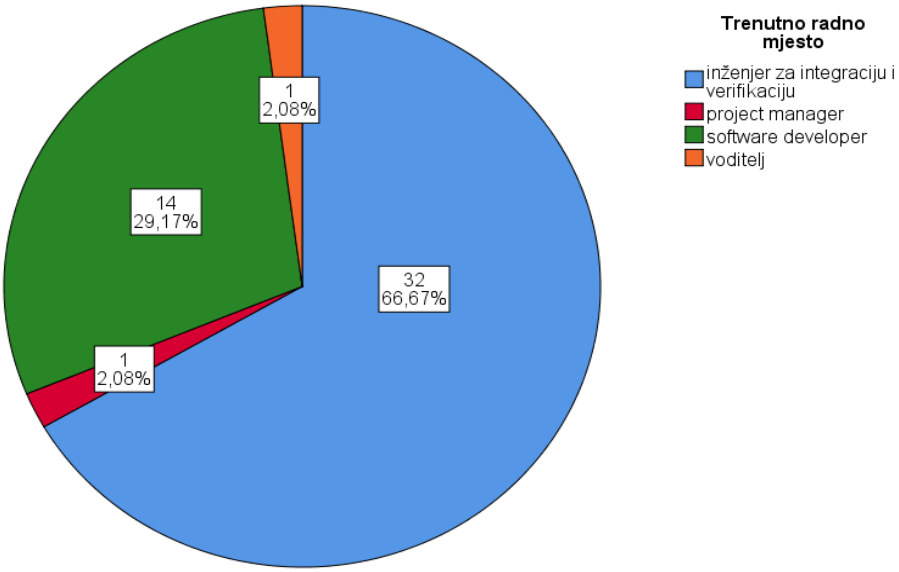
Grafikon 5: Prosječna plaća
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 8: Trenutno radno mjesto

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak
Valjani	inženjer za integraciju i verifikaciju	32	66,7	66,7
	software developer	14	29,2	29,2
	projektni menadžer	1	2,1	2,1
	voditelj	1	2,1	2,1
	Ukupno	48	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autorice

Više od polovice ispitanika (32 ispitanika; 66,7%) trenutno radi na radnom mjestu inženjera za integraciju i verifikaciju, dok jedan ispitanik (2,1%) radi na radnom mjestu projektnog menadžera odnosno voditelja. Na grafikonu 6 je prikaz trenutnih radnih mjesta ispitanika.



Grafikon 6: Trenutno radno mjesto
Izvor: Istraživanje autorice

Na sljedeću skupinu pitanja koja se odnose na obilježje promjena, ispitanici su iskazivali učestalost pojave mjernom skalom u rasponu od 1 do 5 gdje je 1 označavala nikada, a 5 uvijek. U tablici 9 su prikazani rezultati deskriptivne statistike za navedenu skupinu pitanja.

- ***Planirani pristup promjenama***

Ispitanici su na skupinu obilježja promjena označavali koliko se često pojavljuju upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=nikada, 2=rijetko, 3= ponekad, 4=često i 5=uvijek.

Tablica 9: Primjena planiranog pristupa promjenama

	N	Prosjek	Stand. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[1. Promjene u poduzeću su produkt suradnje između organizacije, menadžera i zaposlenika.]	48	3,04	1,15	3,00	3,00	1,00	5,00
[2. Kod promjena upućen/a sam u razloge, željene ciljeve i rokove izvršenja istih.]	48	3,19	0,96	3,00	4,00	1,00	5,00
[3. Promjene u poduzeću se događaju "u hodu".]*	48	3,42	1,01	4,00	4,00	1,00	5,00
Planirani pristup promjenama	**48**	**2,94**	**0,73**	**3,00**	**3,00**	**1,33**	**4,33**

Izvor: Istraživanje autorice

Napomena: zbog suprotnog polariteta odgovora kod računanja ukupne razine planiranog pristupa koriste se inverzne vrijednosti.

Prosječna razina planiranja promjena je 2,94 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,73, što upućuje na zaključak da poduzeće planirani pristup promjenama u prosjeku primjenjuje ponekad (prosječna vrijednost približno vrijednosti 3 koja upućuje na odgovor ponekad).

- ***Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama***

Ispitanici su na skupinu tvrdnji odabirali stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=u potpunosti se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se i 5=u potpunosti se slažem.

Tablica 10: Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama

	N	Prosjek	Stand. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[1. Često novu situaciju doživljavam kao nevolju ili opasnost.]	48	2,60	1,09	3,00	n/a	1,00	5,00
[2. Događa mi se da izbjegavam sudjelovati u procesu promjena opravdavajući se opsegom posla koji trebam obaviti.]	48	2,10	0,88	2,00	2,00	1,00	4,00
[3. U trenutku prelaska na novi način rada, ponekad odem na godišnji odmor.]	48	1,48	0,85	1,00	1,00	1,00	5,00
[4. Promjena kod mene izaziva uznemirenost.]	48	2,58	1,25	2,00	2,00	1,00	5,00
[5. U društvu svojih radnih kolega žalim se na promjenu.]	48	2,60	1,28	2,00	2,00	1,00	5,00
[6. Promjena bi mogla štetno utjecati na poslovanje poduzeća.]	48	2,46	1,09	2,00	2,00	1,00	5,00
Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama	**48**	**2,31**	**0,82**	**2,33**	**1,67**	**1,00**	**4,00**

Izvor: Istraživanje autorice

Prosječna razina otpora zaposlenika organizacijskim promjenama je 2,31 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82. Riječ je o niskoj razini otpora (prosječna vrijednost manja od prosječne vrijednosti 3). Najmanja razina otpora je utvrđena kod tvrdnje: „U trenutku prelaska na novi način rada, ponekad odem na godišnji odmor.”, gdje je utvrđena prosječna

razina slaganja s tvrdnjom 1,48 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,85, dok je najviša razina otpora utvrđena kod tvrdnji da ispitanici često novu situaciju doživljavaju kao nevolju ili opasnost (prosječna vrijednost =2,60; standardna devijacija 1,09) te na tvrdnju da se u društvu svojih radnih kolega žale na promjenu (prosječna vrijednost =2,60; standardna devijacija 1,28).

- ***Stres***

U sljedećem pitanju su ispitanicima navedeni simptomi stresa te su za njih skalom od 1 do 5, gdje je 1 označavala nikada, a 5 stalno, iskazivali koliko se često suočavaju s njima.

Tablica 11: Pojava simptoma stresa povezanog s organizacijskim promjenama

	N	**Prosjek**	**Stand. dev.**	**Medijan**	**Mod**	**Min**	**Max**
[glavobolja]	48	2,33	1,24	2,00	1,00	1,00	5,00
[povišeni krvni tlak]	48	1,56	0,82	1,00	1,00	1,00	4,00
[povećana brzina otkucaja srca]	48	2,25	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00
[povećana brzina disanja]	48	1,96	1,07	2,00	1,00	1,00	4,00
[tjeskoba]	48	2,60	1,16	3,00	n/a	1,00	5,00
[razdražljivost]	48	2,71	1,09	3,00	4,00	1,00	4,00
[potištenost (depresija)]	48	2,19	1,12	2,00	1,00	1,00	4,00
[poremećaj sna]	48	2,25	1,18	2,00	1,00	1,00	5,00
[smanjeno zadovoljstvo poslom]	48	3,13	1,02	3,00	4,00	1,00	5,00
[smanjena produktivnost]	48	2,83	0,95	3,00	3,00	1,00	5,00
[izostanak s posla]	48	1,52	0,74	1,00	1,00	1,00	4,00
[promjena radnog mjesta]	48	1,88	0,82	2,00	2,00	1,00	4,00
Stres povezan s organizacijskim promjenama	**48**	**2,27**	**0,70**	**2,21**	**2,92**	**1,25**	**3,83**

Izvor: Istraživanje autorice

Ispitanici se najčešće susreću sa smanjenim zadovoljstvom poslom kao simptomom stresa (prosječna vrijednost odgovora 3,13; std.dec.1,02), dok je najrjeđi simptom stresa izostanak s posla (prosječna vrijednost odgovora 1,52; std.dev. 0,74).

Ukupna prosječna razina stresa je 2,27 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,70. Može se zaključiti da je razina stresa u poduzeću niska i također nešto niža od razine otpora.

- ***Kontinuirano poboljšanje***

Kontinuiranost poboljšanja na radnom mjestu ispitanici su iskazivali upotrebom stupnja slaganja na skupinu tvrdnji gdje su odabrali stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=u potpunosti se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se i 5=u potpunosti se slažem.

Tablica 12: Primjena kontinuiranog poboljšanja kao pristupa promjenama

	N	Prosjek	Stand. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[1. Poduzeće mi redovito pruža mogućnost obuke.]	48	3,29	1,01	3,00	4,00	1,00	5,00
[2. Pri izvršenju radnih zadataka postoji kvalitetan i razvijen sustav komunikacije I podrške.]	48	3,23	1,02	3,00	4,00	1,00	5,00
[3. Na poslu stalno učim nove stvari.]	48	3,73	1,12	4,00	4,00	1,00	5,00
[4. Organizacija kontinuirano razvija radne procese i poboljšava kvalitetu rada.]	48	3,29	1,03	3,00	3,00	1,00	5,00
[5. Radni procesi se mijenjaju (ažuriraju) barem 1 put godišnje.]	48	3,31	1,06	3,00	4,00	1,00	5,00
Kontinuirano poboljšanje	**48**	**3,37**	**0,80**	**3,40**	**3,00**	**1,00**	**4,80**

Izvor: Istraživanje autorice

Ukupna razina kontinuiranog poboljšanja je 3,37 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,80. Najviša razina kontinuiranog poboljšanja iskazana je na tvrdnju da se na poslu

stalno uče nove stvari (prosjek=3,73; SD=1,12), dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da pri izvršenju radnih zadataka postoji kvalitetan i razvijen sustav komunikacije i podrške gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,23 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,02.

- ***Obuhvat promjena***

Obuhvat promjena je mjeren upotrebom skupine pojava gdje su ispitanici odabirali koliko često su one slučaj upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=nikada, 2=rijetko, 3=ponekad, 4=često i 5=uvijek.

Tablica 13: Obuhvat promjena (promjene u grupnom/individualnom radu)

	N	**Prosjek**	**Stand. dev.**	**Medijan**	**Mod**	**Min**	**Max**
[1. Promjene u radnom procesu odnose se na rad grupe (tima/odjela) zaposlenika u kojoj izvršavam nove zadatke.]	48	3,58	0,82	4,00	4,00	1,00	5,00
[2. Promjene se odnose na radni proces koji individualno izvršavam.]	48	3,17	1,02	3,00	4,00	1,00	5,00
Obuhvat promjena	**48**	**3,38**	**0,76**	**3,50**	**3,00**	**1,00**	**5,00**

Izvor: Istraživanje autorice

Prosječna učestalost obuhvata promjena je 3,38 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,76. U prosjeku se promjene učestalije događaju u radnom procesu koji se odnosi na rad grupe (tima/odjela) zaposlenika u kojoj izvršavaju nove zadatke u odnosu na radni proces koji individualno zaposlenici izvršavaju.

- ***Uključenost zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena***

Uključenost zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena ispitana je kroz skupinu tvrdnji gdje su ispitanici označavali učestalost upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=nikada, 2=rijetko, 3=ponekad, 4=često i 5=uvijek.

Tablica 14: Učestalost uključivanja zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena

	N	Prosjek	Stand. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[1. Prijavljujem prijedloge za promjene u radnim procesima.]	48	3,15	0,92	3,00	3,00	1,00	5,00
[2. Sudjelujem u timovima koji rade na razvoju radnih procesa.]	48	2,48	1,30	2,00	n/a	1,00	5,00
[3. Pri kreiranju promjena, nisam zanemaren/a i traži se moje mišljene.]	48	2,73	1,07	3,00	2,00	1,00	5,00
[4. Upućen/a sam i informiran/a o procesima kreiranja promjena.]	48	2,88	1,12	3,00	4,00	1,00	5,00
Uključenost zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena	**48**	**2,81**	**0,92**	**2,75**	**3,75**	**1,00**	**5,00**

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da je uključenost zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena u prosjeku 2,81 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,92. Najučestalija uključenost je utvrđena kod tvrdnje da zaposlenici prijavljuju prijedloge za promjene u radnim procesima (prosjek=3,15; SD=0,92), dok je najrjeđa uključenost utvrđena kod tvrdnje da sudjeluju u timovima koji rade na razvoju radnih procesa (prosjek=2,48; SD=1,30).

- ***Fleksibilnost zaposlenika u prihvaćanju inovacija u organizaciji***

Fleksibilnost u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika su ispitanici iskazivali upotrebom stupnja slaganja na skupinu tvrdnji gdje su odabrali stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=u potpunosti se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se i 5=u potpunosti se slažem.

Tablica 15: Razina fleksibilnosti zaposlenika u prihvaćanju inovacija u organizaciji

	N	Prosjek	Stand. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[1. U nastupanju promjena često vidim priliku za sebe i organizaciju te koristim pruženu mogućnost.]	48	3,23	1,10	3,00	4,00	1,00	5,00
[2. Lako se prilagođavam promjenama i brzo ih prihvaćam.]	48	3,63	0,76	4,00	4,00	2,00	5,00
[3. Ne treba mi puno da se "aklimatiziram" uslijed nastupanja promjena.]	48	3,56	0,80	4,00	4,00	2,00	5,00
[4. Kod novonastalih promjena, ne gubim vrijeme nego odmah tražim najbolja rješenja.]	48	3,65	0,73	4,00	4,00	2,00	5,00
Fleksibilnost u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika	**48**	**3,52**	**0,64**	**3,50**	**3,50**	**2,00**	**4,75**

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može iščitati da je fleksibilnost u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika u prosjeku 3,52 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,64. Najniža razina fleksibilnosti je utvrđena kod tvrdnje da kod nastupanja promjena zaposlenici često vide priliku za sebe i organizaciju te koriste pruženu mogućnost (prosjek=3,23; SD=1,10), dok je najviša razina fleksibilnosti utvrđena kod tvrdnje da kod novonastalih promjena ne gube vrijeme nego odmah traže najbolja rješenja (prosjek=3,65; SD=0,73).

- ***Motivacija za rad i doprinos***

Motivacija za rad i doprinos su mjereni kroz skupinu tvrdnji gdje su ispitanici odabirali stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=u potpunosti se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se i 5=u potpunosti se slažem.

Tablica 16: Razina motivacije za rad i doprinos

	N	Prosjek	Stand. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[3. Osjećam se motivirano na radnom mjestu.]	48	3,46	0,92	4,00	4,00	1,00	5,00
[4. Rado prihvaćam izazove na poslu.]	48	3,88	0,76	4,00	4,00	2,00	5,00
[5. Nije mi problem ostati prekovremeno raditi u cilju dovršavanja zacrtanih zadataka.]	48	3,83	1,06	4,00	4,00	1,00	5,00
Motivacija za rad i doprinos	**48**	**3,72**	**0,73**	**4,00**	**4,33**	**1,67**	**4,67**

Izvor: Istraživanje autorice

Ukupna razina motiviranosti za rad i doprinos je 3,72 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,73. Ispitanici su iskazali najveći stupanj slaganja s tvrdnjom " Rado prihvaćam izazove na poslu" koju su ocijenili prosječnom ocjenom 3,88 (std.dev.0,76), dok se najmanje slažu s tvrdnjom "Osjećam se motivirano na radnom mjestu" koju su ocijenili prosječnom ocjenom 3,46 (std.dev.0,92).

5.2. Testiranje hipoteza

H1: Planirani pristup promjenama smanjuje otpor zaposlenika organizacijskim promjenama.

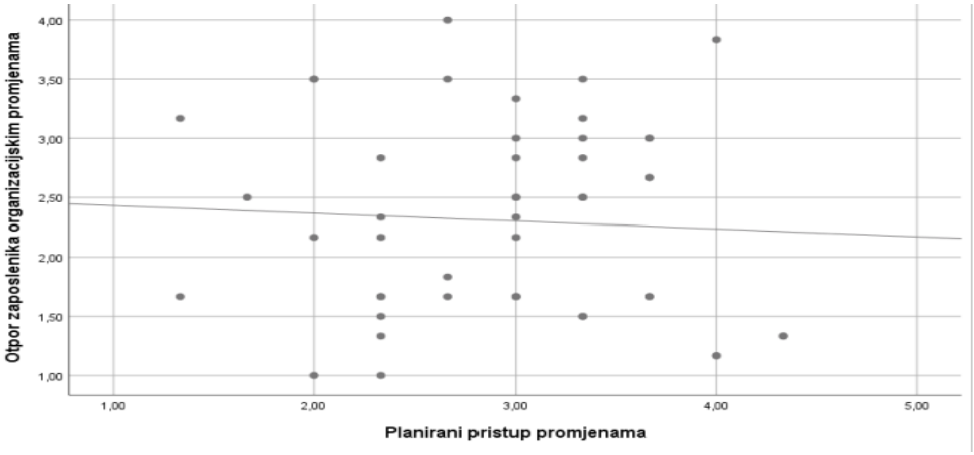
Tablica 17: Odnos planiranog pristupa promjenama i otpora odnosno stresa

Korelacije

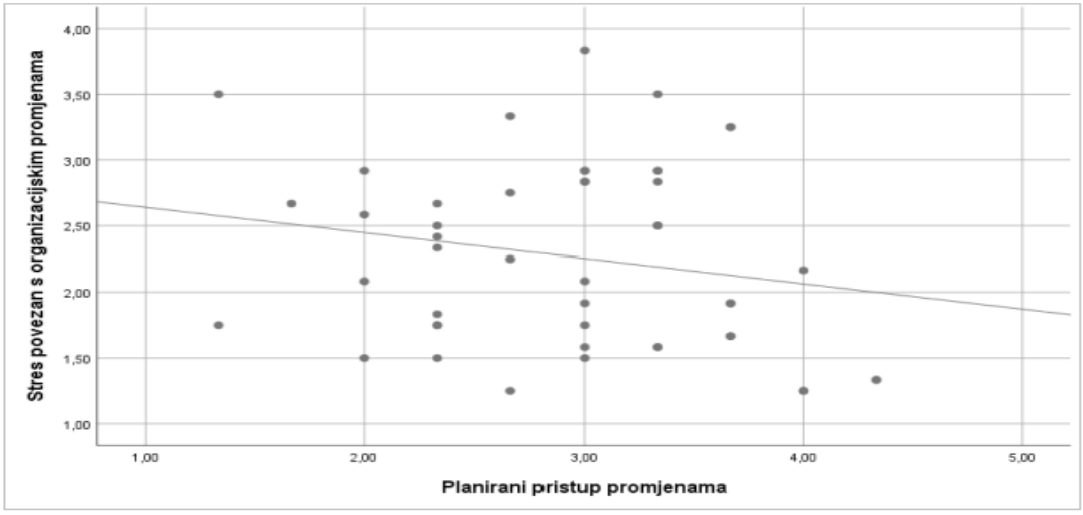
		Planirani pristup promjenama	Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama	Stres povezan s organizacijskim promjenama
Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama	Pearsonov koef.	1		
	Sig. (1-strana)			
	N	48		
Stres povezan s organizacijskim promjenama	Pearsonov koef.	-,058	1	
	Sig. (1-strana)	,347		
	N	48	48	
	Pearsonov koef.	-,201*	,583**	1
	Sig. (1-strana)	,085	<0,001	
	N	48	48	48

* Korelacija signifikantna na razini 5% (1-strano).
** Korelacija signifikantna na razini 1% (1-strano).

Izvor: Istraživanje autorice



Grafikon 7: Korelacija između planiranog pristupa promjenama i otpora zaposlenika prema promjenama



Izvor:Istraživanje autorice

Grafikon 8: Korelacija između planiranog pristupa promjenama i stresa zaposlenika povezanog s promjenama

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice korelacije (tablica 17) se može utvrditi da povezanost između planiranog pristupa promjena i otpora zaposlenika organizacijskim promjenama nije statistički značajna (r=-0,058; empirijska p vrijednost =0,347).

Povezanost između planiranog pristupa promjenama i stresa povezanog s organizacijskim promjenama je negativna, slaba i statistički značajna, odnosno porastom razina planiranog pristupa promjenama dolazi do pada stresa povezanog s organizacijskim promjenama i suprotno (r=-0,201; empirijska p vrijednost =0,085). Zaključak je donesen pri graničnoj razini signifikantnosti od 10%.

Povezanost između otpora zaposlenika organizacijskim promjenama i stresa povezanog s organizacijskim promjenama je pozitivna, umjerena i statistički značajna (r=0,583; empirijska p vrijednost <0,001).

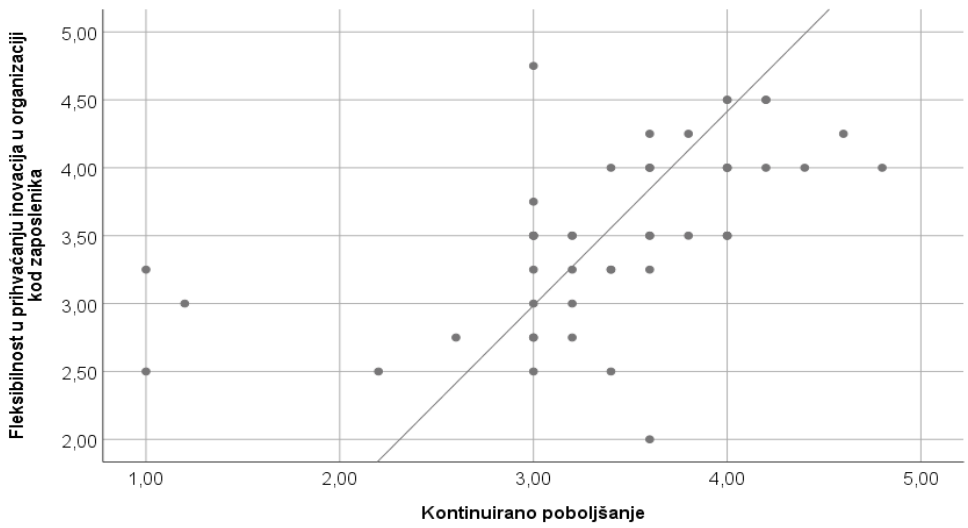
Dakle, ne postoji statistički značajan utjecaj planiranog pristupa promjenama na otpor zaposlenika prema promjenama te se **hipoteza H1** odbacuje se kao neistinita.

H2: Kontinuirano poboljšanje kao pristup organizacijskim promjenama ima dugoročno pozitivan efekt na fleksibilnost u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika.

Tablica 18: Odnos pristupa „kontinuirano poboljšanje“ i fleksibilnosti u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika

Korelacije			
		Kontinuirano poboljšanje	Fleksibilnost u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika
Kontinuirano poboljšanje	Pearsonov koef.	1	
	Sig. (1-strana)		
	N	48	
Uključenost zaposlenika u prijedloge o donošenju org. promjena	Pearsonov koef.	,558**	1
	Sig. (1-strana)	,000	
	N	48	48
** Korelacija signifikantna na razini 1% (1-strano).			

Izvor: Istraživanje autorice



Grafikon 9: Korelacija između kontinuiranog poboljšanja kao pristupa promjenama i fleksibilnosti zaposlenika u prihvaćanju inovacija u organizaciji
Izvor: Istraživanje autorice

Povezanost između kontinuiranog poboljšanja i fleksibilnosti u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika je pozitivna, umjerena i statistički značajna, odnosno porastom razine kontinuiranog poboljšanja dolazi do porasta u fleksibilnosti u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika i suprotno (r=0,588; empirijska p vrijednost <0,001).

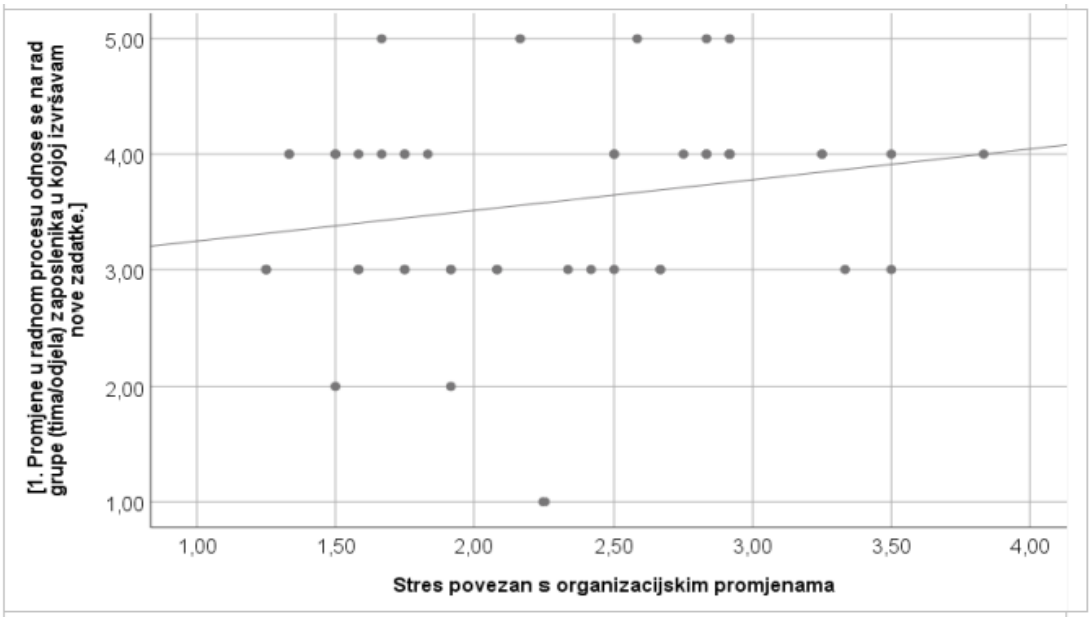
Stoga, **hipoteza H2** prihvaća se kao istinita.

H3: Zaposlenici uz manje otpora i stresa prihvaćaju organizacijske promjene koje zahvaćaju grupu u kojoj zaposlenik djeluje nego promjene koje se odnose samo na njega individualno.

Tablica 19: Odnos između stresa odnosno otpora vezanog za organizacijske promjene i promjena koje se odnose na rad grupe

Korelacije			
			[1. Promjene u radnom procesu odnose se na rad grupe (tima/odjela) zaposlenika u kojoj izvršavam nove zadatke.]
Spearman's rho	Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama	Spearmanov koef.	,090
		Sig. (1-strana)	,272
		N	48
	Stres povezan s organizacijskim promjenama	Spearmanov koef.	,252*
		Sig. (1-strana)	,042
		N	48
* Korelacija signifikantna na razini 5% (1-strano).			

Izvor: Istraživanje autorice



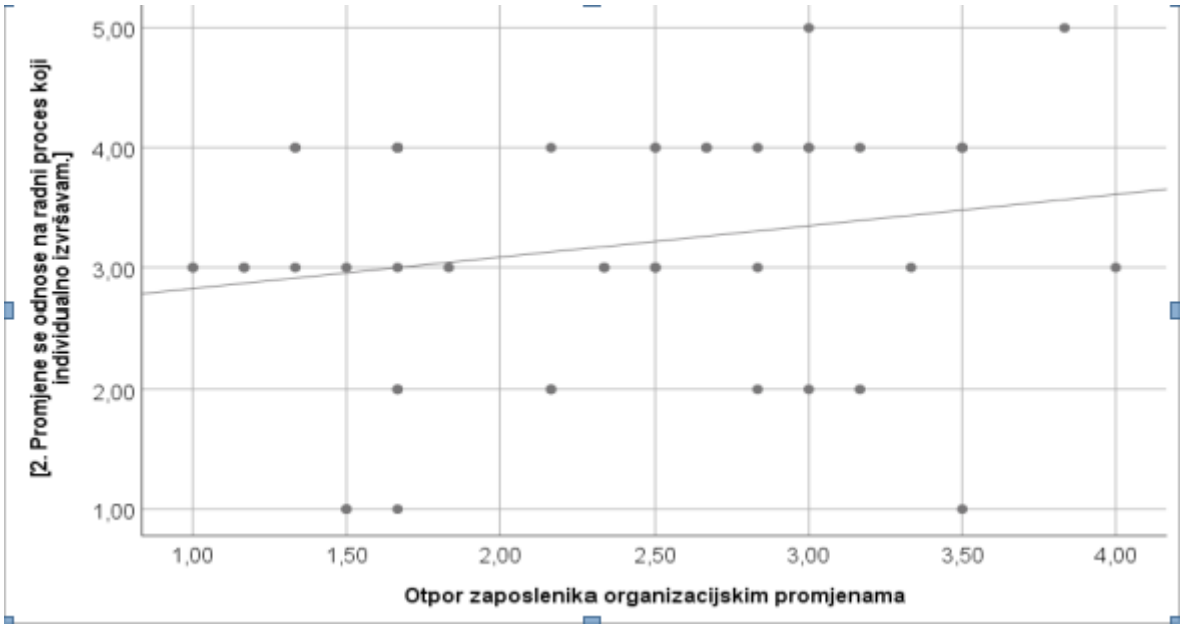
Graf 10: Korelacija između stresa povezanog s promjenama i promjena koje se odnose na grupu

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 20: Odnos između stresa odnosno otpora vezanog za organizacijske promjene i promjena koje se odnose individualni rad

Korelacije			
			[2. Promjene se odnose na radni proces koji individualno izvršavam.]
Spearman's rho	Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama	Spearmanov koef.	,227
		Sig. (1-strana)	,060
		N	48
	Stres povezan s organizacijskim promjenama	Spearmanov koef.	,144
		Sig. (1-strana)	,164
		N	48
** Korelacija signifikantna na razini 1% (1-strano).			

Izvor: Istraživanje autorice



Grafikon 11: Korelacija između otpora promjenama i promjena koje se odnose na individualni rad

Izvor: Istraživanje autorice

Povezanost između otpora zaposlenika organizacijskim promjenama i razine promjena u radnom procesu koje se odnose na rad grupe (tima/odjela) zaposlenika u kojoj ispitanici izvršavaju zadatke nije utvrđena (rho=0,090; empirijska p vrijednost 0,262), dok je povezanost između stresa povezanog s organizacijskim promjenama i razine promjena u radnom procesu koji se odnosi na rad grupe (tima/odjela) zaposlenika u kojoj izvršavaju nove zadatke statistički značajna (rho=0,252; empirijska p vrijednost =0,042).

Povezanost između otpora zaposlenika organizacijskim promjenama i razine promjena koje se odnose na radni proces koji individualno izvršavaju zadatke je utvrđena tek pri razini pouzdanosti od 90% (rho=0,227; empirijska p vrijednost 0,060), dok povezanost između stresa i razine promjena koje se odnose na radni proces koji individualno izvršavaju zadatke nije utvrđena (rho=0,144; empirijska p vrijednost =0,164).

Iz navedenog proizlazi da zaposlenici uz manji otpor, ali veći stres prihvaćaju promjene koje se odnose na grupu u kojoj rade, nego kada se promjene odnose na njih individualno. Stoga se **hipoteza H3** djelomično prihvaća kao istinita.

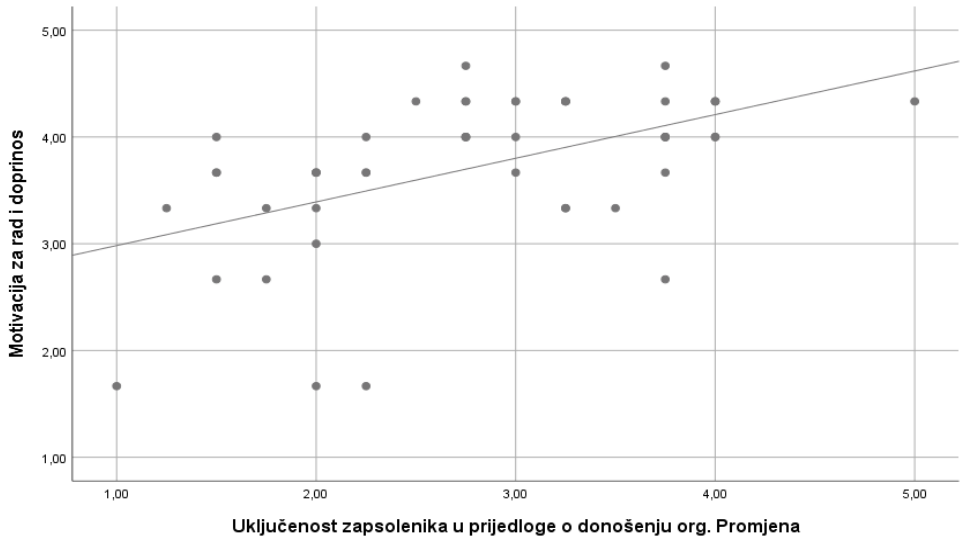
H4: Postoji ovisnost između stupnja uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i motivacije za rad te doprinos.

Tablica 21: Korelacije između: uključenosti zaposlenika, motivacije za rad i doprinos, stresa povezan s organizacijskim promjenama i otpora zaposlenika promjenama

Korelacije					
		Uključenost zaposlenika u prijedloge o donošenju org. promjena	Motivacija za rad i doprinos	Stres povezan s organizacijskim promjenama	Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama
Uključenost zaposlenika u prijedloge o donošenju org. promjena	Pearsonov koef.	1			
	Sig. (1-strana)				
	N	48			
Motivacija za rad i doprinos	Pearsonov koef.	,516***	1		
	Sig. (1-strana)	<0,001			
	N	48	48		
Stres povezan s organizacijskim promjenama	Pearsonov koef.	,044	-,233*	1	
	Sig. (1-strana)	,383	,055		
	N	48	48	48	
Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama	Pearsonov koef.	-,086	-,277**	,583***	1
	Sig. (1-strana)	,280	,028	<0,001	
	N	48	48	48	48

*** Korelacija signifikantna na razini 1% (1-strano).
** Korelacija signifikantna na razini 5% (1-strano).
* Korelacija signifikantna na razini 10% (1-strano).

Izvor: Istraživanje autorice



Grafikon 12: Korelacija između stupnja uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i motivacije za rad i doprinos.
Izvor: Istraživanje autorice

Povezanost između uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i stresa povezanog s organizacijskim promjenama nije statistički značajna (r=0,044; empirijska p vrijednost 0,383).

Povezanost između uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i otpora zaposlenika organizacijskim promjenama nije statistički značajna (r=-0,086; empirijska p vrijednost 0,280).

Motivacija za rad i doprinos statistički je značajno negativno i slabo povezana s otporom zaposlenika organizacijskim promjenama (r=-0,277; empirijska p vrijednost 0,028).

Motivacija za rad i doprinos statistički je značajno negativno i slabo povezana sa stresom koji je povezan s organizacijskim promjenama (r=-0,233; empirijska p vrijednost 0,055).

Povezanost između otpora zaposlenika organizacijskim promjenama i stresa povezanog s organizacijskim promjenama je pozitivna, umjerena i statistički značajna (r=0,583; empirijska p vrijednost <0,001).

Povezanost između uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i motivacije za rad i doprinos je statistički značajna, umjerena i pozitivna.

Dakle, porastom uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena dolazi do rasta motivacije za rad i doprinos i suprotno (r=0,516; empirijska p vrijednost <0,001). Na temelju navedenog zaključka, **hipoteza H4** se prihvaća kao istinita.

5.3. Diskusija rezultata empirijskog istraživanja

„Unatoč tome što su rezultati ankete pokazali da je razina planiranja promjena u poduzeću niska, mogu potvrditi da se u organizaciji mnogo planira te razrađuje program poslovanja čega su zaposlenici zasigurno svjesni. Ali s obzirom na uvjete u našoj djelatnosti također smo prisiljeni donositi odluke na dnevnoj ili tjednoj bazi ili pak donositi izmjene plana zbog čega zaposlenici imaju dojam da se promjene u većoj mjeri donose u hodu nego planski. Mi smo svjesni da su nagle promjene konstantne, ali zato na druge načine gradimo takvo ozračje u poduzeću da zaposlenici imaju povjerenja u sve novo što moraju izvesti i da zbog toga ne proživljavaju preveliki stres**. S**matram da je poduzeće uspješno po tom pitanju jer anketa pokazuje nisku razinu stresa i otpora kada se radi o promjenama.

Što se tiče pristupa kontinuirano poboljšanje, mogu samo potvrditi empirijski rezultat jer se poduzeće fokusira na stalno ispravljanje eventualnih pogrešaka te pripremu zaposlenika na bilo kakve promjene kroz edukacije, tečajeve i konstantno učenje nečeg novog. Također, radni procesi se stalno optimiziraju i nastoji se otkloniti sve poteškoće i pratiti trendove industrije. Na taj način, kao što ste i dokazali, dostigla se visoka fleksibilnost zaposlenika u prihvaćanju promjena i oni su već naviknuti na takvu dinamiku. Zato mogu reći da se uspješan poslovni rezultat poduzeća posljednjih godina te nadilaženje kriznih perioda u razdobljima ranije uvelike može pripisati našim zaposlenicima. Njihov rad i uspješne performanse međunarodno su priznati.

Što se tiče grupnog i individualnog rada, naša filozofija jest poticati timski rad, često organiziramo team building-e te nastojimo koliko je moguće zadatke delegirati na skupine radnika. Određeni poslovi se ipak, zbog prirode industrije, odrađuju samostalno. Podatak da zaposlenici češće proživljavaju stres kod grupnog nego kod individualnog rada, po mom mišljenju, moguće je objasniti činjenicom da su profili ličnosti zaposlenika našeg poduzeća povučeniji od prosjeka u društvu. Naime, inženjeri s tehničkih fakulteta, osobito informatičari

češće pokazuju tendenciju individualnom radu i samostalnosti od osoba društvenih profesija. Mi radimo na tome da se međuljudske barijere što više razbiju kroz poticanje komunikacije, „knowledge-sharing"-a te timskog rada. Smatram da se produkt toga vidi u podatku kako je ipak otpor prema promjenama nešto manji kod grupnog rada nego kod individualnog.

Kada je riječ o motivaciji, postoji cijeli sustav koji kroz nagrade bilo novčane ili u vidu slobodnih dana te raznih benefita nastoji stvoriti osjećaj uvažavanja i poticaj za rad zaposlenika. Pored toga, prakticiramo naravno i druge načine poticaja za motivaciju, evo upravo uključivanje zaposlenika u odluke i informiranje o njima. Dajemo na važnosti osjećaju participacije kod ljudi jer se pokazalo kako to dodatno utječe na njihov trud. Iz ankete je vidljivo kako je stupanj uključenosti zaposlenika u donošenje odluka o promjenama nešto niži, a dokazali ste da njegov porast utječe na rast motivacije. Vrijedno je sagledati trenutačnu situaciju. Uvijek se ima prostora za dodatna poboljšanja, u tome i jest bit pristupa kontinuirano poboljšanje."[104]

6. ZAKLJUČAK

Organizacije su se oduvijek susretale s promjenama, ali u posljednjih nekoliko desetljeća, razvojem tehnologije i pojavom globalizacije, ovaj fenomen sve je češći. Uspješno poslovanje ovisi o sposobnosti ophođenja s takvom dinamikom. S obzirom na to da je promjena proces od samog donošenja odluke pa do finalne provedbe, može se reći da je ljudski faktor od presudne važnosti za postizanje cilja. Zato postoje brojne teorije o pristupu zaposlenicima kod izvedbe promjena. Ističu se dva glavna pristupa procesu upravljanja promjenama, a to su planski pristup i kontinuirano poboljšanje. Prvi je dominirao prije pojave i rapidnog razvoja tehnologije te naglašava važnost razrade plana poslovanja u cilju lakšeg prihvaćanja noviteta od strane zaposlenika. S druge strane, kontinuirano poboljšanje prikladniji je pristup u novijem razdoblju pogotovo za poduzeća koja posluju u dinamičnim industrijama, a istraženo poduzeće „X" je upravo jedno od njih.

Empirijskim istraživanjem u poduzeću „X" nije dokazana statistički značajna povezanost planiranog pristupa promjenama i otpora zaposlenika prema promjenama. Ali, s obzirom na to

[104] Intervju s menadžerom

da su utvrđene i statistički značajne pozitivna korelacija između otpora i stresa te negativna korelacija između planiranog pristupa promjenama i stresa povezanog s promjenama, ostaje otvorena mogućnost da planirani pristup u određenoj mjeri ipak korelira s otporom prema promjenama i to negativno (porastom razine planiranja, smanjuje se otpor).

Statističkom analizom dokazalo se da poduzeće primjenjuje kontinuirano poboljšanje kao pristup upravljanju promjenama više nego planirani pristup, što je, prema teoriji i bilo za očekivati budući da se radi o telekomunikacijskoj industriji koja posluje u najpromjenjivijoj okolini u usporedbi s drugim industrijama pa se ne može uvijek sve detaljno planirati. Rezultati pokazuju da poduzeće uspješno upravlja promjenama primjenjujući kontinuirano poboljšanje kao pristup jer uspijeva postići to da su zaposlenici u prosjeku fleksibilni glede prihvaćanja promjena.

Istraživanje je također pokazalo da je otpor zaposlenika prema promjenama statistički značajniji kada rade individualno nego kada rade u grupi, što potkrjepljuje teorijsko tumačenje dinamike grupe Kurta Lewina, u kojem ističe grupni rad odnosno ljudsko pripadanje skupini kao polazište za lakše prihvaćanje promjena. Međutim, stres se pokazao izraženijim kada zaposlenici rade u grupi nego u timu. To se može objasniti preko riječi menadžera iz intervjua gdje spominje kako su profili ličnosti osoba tehničke, a osobito informatičke struke više introvertirani nego što je to slučaj kod osoba drugih struka.

Nadalje, kako je statistički utvrđena niska prosječna razina stresa povezanog s promjenama među zaposlenicima u poduzeću, a (prema riječima menadžera) izvedbe zaposlenika su vrlo uspješne kao i poslovni rezultat poduzeća, može se zaključiti da je među zaposlenicima prisutan pozitivan stres koji pokreće.

Empirijski dokaz o pozitivnoj korelaciji između stupnja uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i motivacije za rad te doprinos potvrđuje Lewin-ove tvrdnje o važnosti participacije zaposlenika u procesu donošenja odluka, pri čemu je objasnio da, participirajući, zaposlenici imaju osjećaj kontrole i lakše se nose s promjenama. Rezultati analize su također pokazali da je ukupna razina motivacije nešto veća od ukupne razine uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena. Iz navedenog se može zaključiti da su zaposlenici motivirani, dok kod uključenosti u procese promjena još ima prostora za napredak te time potencijalno postizanje i veće motivacije koja može pridonijeti još

boljim poslovnim rezultatima i performansama zaposlenika. To je moguće npr. kroz poticanje sudjelovanja radnika u timovima koji rade na razvoju radnih procesa, s obzirom na to da je kod te tvrdnje kroz anketu utvrđen najniži stupanj uključenosti zaposlenika.

SAŽETAK

Kroz povijesni razvoj teorije o upravljanju promjenama koji počinje s tehnološkim i ekonomskim napretkom nakon 2. svjetskog rata, ističe se važnost utjecaja menadžera na zaposlenike kao glavne nositelje organizacijskih promjena. Brojne vrste promjena te modeli upravljanja tim fenomenom ukazuju na velik interes znanstvenika za proučavanjem pristupa zaposlenicima kako bi se postigao željeni ishod promjene i prešlo u novo stanje organizacije. Proces je kompleksan pa brojne teorije o upravljanju promjenama imaju uporište u socio-psihološkim saznanjima koja se baziraju na ljudskom ponašanju. Među njima je i doprinos njemačko-američkog psihologa Lewin-a, čiji teorijski i empirijski temelji iz druge polovice 20. stoljeća, ponekad nadograđeni i danas pronalaze svoje mjesto u menadžmentu modernih organizacija. Jedan od elemenata koji igra važnu ulogu pri formiranju stavova i upravljaju ponašanjem jest organizacijska kultura. Ona je skup vrijednosti bez kojih današnja organizacija ne može graditi uspješno upravljanje promjenama, niti kvalitetan pristup zaposlenicima.

Kao nuspojava globalizacije, napretka u proizvodnji te borbe sa sve oštrijom konkurencijom, javljaju se negativni oblici ljudskog ponašanja izazvani stresom, a koji često vode do pojave otpora. Ispravnim postupcima, menadžeri mogu održavati stres i otpor radnika na optimalnoj razini koja je prihvatljiva za poduzeće i za zaposlenika, usklađujući ih s potrebama organizacije i zahtjevima okoline.

Prema cilju istraživanja kako pristup promjenama u poduzeću „X" utječe na ponašanje zaposlenika i može li timski rad umanjiti stres i otpor, empirijski dio rada definira kontinuirano poboljšanje kao pristup upravljanju promjenama te dokazuje njegov utjecaj na povećanje fleksibilnosti radnika. Dokazan je manji otpor prema promjenama, ali veći stres povezan s promjenama kada se radi u timu nego individualno. Također, rezultati pokazuju da participacija zaposlenika u donošenju odluka o organizacijskim promjenama povećava motivaciju za rad i doprinos.

Ključne riječi: organizacijska promjena, upravljanje promjenama, organizacijska kultura, otpor.

SUMMARY

Through the historical development of change management theory, which begins with technological and economic progress after World War II, the importance of influencing employees as the main drivers of organizational change is emphasized. Numerous types of changes and models for managing this phenomenon indicate that scientists have a great interest in studying employee approach to achieve the desired outcome of change and move into a new state of organization. The process is complex, and therefore many theories about change management anchored on sociopsychological knowledge based on human behavior. Among them is the contribution of the German-American psychologist Lewin, whose theoretical and empirical foundations from the second half of the 20th century are sometimes upgraded and today find their place in the management of modern organizations.

One of the elements that plays an important role in attitude formation and behavior management is organizational culture. It is a set of values without which today's organization cannot build successful change management or quality employee approach.
As a side effect of globalization, the advancement of production, and the fight against increasingly strong competition, there are negative forms of human behavior caused by stress, which often lead to the emergence of resistance. Management must maintain employee stress and resistance at the optimum level acceptable to both the enterprise and the employee, aligning them with the needs of the organization and the requirements of the business environment.

According to the aim of research on how change approach in company „X" affects employee behavior and whether teamwork can reduce stress and resistance, the empirical part defines continuous improvement as a change management approach and demonstrates its impact on increasing worker flexibility. Less resistance to change has been demonstrated, but greater change-related stress when working in a team than individually. Also, the results show that

employee participation in decision making on organizational change increases motivation to work and contribute.

Key words: organizational change, change management, organizational culture, resistence.

LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split
2. Božičević, J., (1998), Organizacija koja uči, Hrvatsko društvo za sustave, Zagreb
3. Buble, M. (1993): Management, Ekonomski fakultet Split
4. Buble, M., et. al. (1997) Strategijski management, Ekonomski fakultet Split
5. Buble, M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D. (2005): Strateški management, Sinergija, Zagreb
6. Burnes B. (2004): Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Fourth Edition, Pearson Education Limited , Harlow
7. Certo,S.C. (1989): Principles of Modern Management, 4th ed, Allyn and Bacon; Boston
8. Daft, R. L., (2001): Organization Theory and Design, Sevent Edition, South West Publishing, Tomson Learning, Vanderbilt University, Nashville
9. Dixon, N.M. (1994), The Organizational Learning Cycle, McGraw-Hill, London
10. Eagly A. H. i Chaiken S., (1988), Attitude structure and function/ Handbook of social psychology. Boston: McGraw-Hill
11. Eagly A. H. i Chaiken S., (1993) The psychology of attitudes - Fort Worth : Harcourt Brace Jovanovich
12. Galetić,L.(2016): Organizacija, Sinergija, Zagreb
13. Huy, Q. N., Mintzberg, H. (2003): The Rhythm of Change, MITSloan: Management Review, 44(4), str. 79-84
14. Judson, A. (1966), A Managers Guide to Making Changes, John Wiley & Sons, London
15. Maslow, Abraham H. (1998): Maslow On Management, John Wiley & Sons, Inc., Kanada

16. Barnett, W. P., Carroll, G. R. (1995): Modeling internal organizational change, Annual Review of Sociology, 21, str. 217-236.
17. Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, 1, 5-41.
18. Van de Ven, A. H., (2004), Organizational Change, Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers, Revised Edition
19. Mintzberg, H. & Westley, F., (1992), Cycles of Organizational change, Strategic Management Journal
20. Piderit, S. K., (2000): „Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change“, Academy of Management Review. 25 (4) : str. 783-794
21. Robbins S.P., Judge T.A., (2009), Organizacijsko ponašanje, 12.izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
22. Schermerhorn, J.R.jr. (1996), Management and Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York
23. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
24. Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J., III, Gamble, J. E. (2006): Strateški menadžment, MATE, Zagreb
25. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tikara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
26. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.(1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

Znanstveni radovi, članci i internet izvori:

1. Aleksić, A. (2009). 'Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća', *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(2), str. 37-47. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/44423 [20. svibnja 2019.]
2. Aleksić, A.(2014).'Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena', *Oeconomica Jadertina*, 4(1), str. 16-26.Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/129999 [15. svibnja 2019.]

3. Alfirević, N. (2000.) "Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja" *Ekonomski pregled*, vol. 51, br. 11-12, str. 1256-1281. https://hrcak.srce.hr/28823. [15. svibnja 2019.]
4. Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. and Shafiq, H. (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 8, str. 764-782. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/02621711211253231 [20. kolovoza 2019.]
5. Bahtijarević –Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M.,Kapustić, S. (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
6. Barnett, W., & Carroll, G. (1995). Modeling Internal Organizational Change. Annual Review of Sociology, 21(1), 217-236.
7. Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014). 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/136748 [01. kolovoza 2019.]
8. Bognar, B. (2006). 'AKCIJSKA ISTRAŽIVANJA U ŠKOLI', *Odgojne znanosti*, 8(1(11)), str. 209-228. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/26189 [20. kolovoza 2019.]
9. Dujanić, M. (2004). 'Upravljanje promjenama u poduzeću', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 22(1), str. 39-51. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/7104 [18. svibnja 2019.]
10. Gill, A., Flaschner A. and Shachar M. (2006), "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6, str. 469-481. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/09596110610681511 [20. kolovoza 2019.]
11. McGee, E. C. & Molloy, K., (2003), Getting Results Through Organization Design, dostupno na: http://www.grovewell.com/pub-org-design.pdf> , str. 1-15. [21. kolovoza 2019.].
12. Mihailović, D. (2003). 'STRES U ORGANIZACIJI', *Tourism and hospitality management*, 9(1), str. 113-130. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/181601 [17.09.2019.]
13. Perkov D., Radenković A.S., (2008), Upravljanje promjenama uz održivi rast hrvatskih poduzeća, Zbornik visoke poslovne škole Libertas Zagreb, str. 30-48. Dostupno na: http://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/up_or.pdf [18. kolovoza 2019.]

14. Poredoš, D., Kovač, M., (2005), „Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu“, Ljetopis socijalnog rada. 12(2). str. 333-346. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/2020 [22. kolovoza 2019.]
15. Rupčić, N. (2007): Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi, Hrvatska znanstvena bibliografija. Dostupno na: http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf [14. svibnja 2019.]
16. Klindžić, M. (2011.), Upravljanje promjenama u postintegracijskom razdoblju: specijalistički poslijediplomski rad. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet
17. Waddel D., Sohal, A. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36 No. 8, str. 543-548. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/00251749810232628 [22. kolovoza 2019.]
18. Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4. Izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci. Dostupno na: https://www.scribd.com/doc/24126027/Metodologija-i-Tehnologija-Ratko-Zelenika
19. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). 'Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije', *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), str. 17-29. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/199831 [21. kolovoza 2019.]
20. https://hr.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin [16. kolovoza 2019.]
21. https://www.psiholoskicentar-razvoj.hr/?p=40 [16. kolovoza 2019.]
22. http://dugan.hr/prilozi-o-psihoterapiji/integrativna-gestalt-terapija/[05.kolovoza 2019.]
23. https://bs.wikipedia.org/wiki/Epistemologija [10. kolovoza 2019.]
24. www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1.../metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf [07. svibnja 2019.]

POPIS SLIKA

Slika 1: Aktivnosti koje pridonose učinkovitu upravljanju promjenom…….....17

Slika 2: Lewin-ov trostupanjski model promjene…….....31

Slika 3: Model stresa…….....46

Slika 4: Odnos između nivoa stresa i nivoa učinka…….....48

POPIS TABLICA

Tablica 1: Klasifikacija organizacijskih promjena…….....14

Tablica 2: Spol ispitanika.....51

Tablica 3: Dob ispitanika.....52

Tablica 4: Razina obrazovanja.....52

Tablica 5: Radni status.....53

Tablica 6: Radni staž.....54

Tablica 7: Prosječna plaća.....55

Tablica 8: Trenutno radno mjesto.....56

Tablica 9: Primjena planiranog pristup promjenama.....58

Tablica 10: Otpor zaposlenika organizacijskim promjenama.....59

Tablica 11: Pojava simptoma stresa povezanog s organizacijskim promjenama.....60

Tablica 12: Primjena kontinuiranog poboljšanja kao pristupa promjenama.....61

Tablica 13: Obuhvat promjena (promjene u grupnom/individualnom radu).....62

Tablica 14: Učestalost uključivanja zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena.....63

Tablica 15: Razina fleksibilnosti zaposlenika u prihvaćanju inovacija u organizaciji.....64

Tablica 16: Razina motivacije za rad i doprinos.....65

Tablica 17: Odnos planiranog pristupa promjenama i otpora odnosno stresa.....66

Tablica 18: Odnos pristupa „kontinuirano poboljšanje“ i fleksibilnosti u prihvaćanju inovacija u organizaciji kod zaposlenika.....68

Tablica 19: Odnos između stresa odnosno otpora vezanog za organizacijske promjene i promjena koje se odnose na rad grupe.....70

Tablica 20: Odnos između stresa odnosno otpora vezanog za organizacijske promjene i promjena koje se odnose individualni rad.....71

Tablica 21: Korelacije između: uključenosti zaposlenika, motivacije za rad i doprinos, stresa povezanog s organizacijskim promjenama i otpora promjenama.....73

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu.....51

Grafikon 2: Razina obrazovanja.....53

Grafikon 3: Radni status.....54

Grafikon 4: Radni staž.....55

Grafikon 5: Prosječna plaća.....56

Grafikon 6: Trenutno radno mjesto.....57

Grafikon 7: Korelacija između planiranog pristupa promjenama i otpora zaposlenika prema promjenama.....66

Grafikon 8: Korelacija između planiranog pristupa promjenama i stresa zaposlenika povezanog s promjenama.....67

Grafikon 9: Korelacija između kontinuiranog poboljšanja kao pristupa promjenama i fleksibilnosti zaposlenika u prihvaćanju inovacija u organizaciji.....69

Grafikon 10: Korelacija između stresa povezanog s promjenama i promjena koje se odnose na grupu.....70

Grafikon 11: Korelacija između otpora promjenama i promjena koje se odnose na individualni rad.....71

Grafikon 12: Korelacija između stupnja uključenosti zaposlenika u prijedloge o donošenju organizacijskih promjena i motivacije za rad i doprinos.....74

PRILOG

Anketni upitnik

DIO A: sociodemografska obilježja i specifičnosti u poduzeću

1. Spol:

M Ž

2. Starosna dob (broj navršenih godina):

_____

3. Obrazovanje:

a) manje od SSS b) SSS c) VŠS d) VSS e) magistar znanosti, dr.sc. i više

4. Radni status:

a) na određeno b) na neodređeno c) student

5. Radni staž (navršeni broj godina):

a) manje od 1 godine b) od 1 do 5 godina c) od 6 do 10 godina

d) od 11 do 20 godina e) više od 20 godina

6. Prosječna plaća:

a) do 5000 kn b) od 5001 do 8000 kn c) od 8001 do 12000 d) od 12001 do 15000

e) od 12001 do 15000

7. Trenutno radno mjesto:

a) inženjer za integraciju i verifikaciju b) software developer

c) inženjer za servise c) ostalo: _____

Dio B: Organizacijske promjene i ponašanje zaposlenika

1. Na sljedeću skupinu obilježja molim označite koliko se često pojavljuju upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=nikada, 2=rijetko, 3=ponekad, 4=često i 5=uvijek.

1.	Promjene u poduzeću su produkt suradnje između organizacije, menadžera i zaposlenika.	1 2 3 4 5
2.	Kod promjena, upućen/a sam u razloge, željene ciljeve i rokove izvršenja istih.	1 2 3 4 5
3.	Promjene u poduzeću se događaju „u hodu”.	1 2 3 4 5

2. Na sljedeću skupinu tvrdnji molim odaberite stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=uopće se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se, 5=u potpunosti se slažem.

1.	Često novu situaciju doživljavam kao nevolju ili opasnost.	1 2 3 4 5
2.	Događa mi se da izbjegavam sudjelovati u procesu promjena opravdavajući se opsegom posla koji trebam obaviti.	1 2 3 4 5
3.	U trenutku prelaska na novi način rada, ponekad odem na godišnji odmor.	1 2 3 4 5
4.	Promjena kod mene izaziva uznemirenost.	1 2 3 4 5
5.	U društvu svojih radnih kolega žalim se na promjenu.	1 2 3 4 5
6.	Promjena bi mogla štetno utjecati na poslovanje poduzeća.	1 2 3 4 5

3. Molim Vas da za svaki simptom stresa označite koliko često se s njim suočavate u situacijama kada nastupaju promjene, na ljestvici od 1 do 5 gdje vrijedi: 1=nikada, 2=vrlo rijetko, 3=ponekad, 4=često i 5=stalno.

Glavobolja	1 2 3 4 5
Povišeni krvni tlak	1 2 3 4 5

Povećana brzina otkucaja srca	1 2 3 4 5
Povećana brzina disanja	1 2 3 4 5
Tjeskoba	1 2 3 4 5
Razdražljivost	1 2 3 4 5
Potištenost (depresija)	1 2 3 4 5
Poremećaj sna	1 2 3 4 5
Smanjeno zadovoljstvo poslom	1 2 3 4 5
Smanjena produktivnost	1 2 3 4 5
Izostanak s posla	1 2 3 4 5
Promjena radnog mjesta	1 2 3 4 5

4. Na sljedeću skupinu tvrdnji molim odaberite stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=uopće se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se, 5=u potpunosti se slažem.

1.	Poduzeće mi redovito pruža mogućnost obuke.	1 2 3 4 5
2.	Pri izvršenju radnih zadataka postoji kvalitetan i razvijen sustav komunikacije i podrške.	1 2 3 4 5
3.	Na poslu stalno učim nove stvari.	1 2 3 4 5
4.	Organizacija kontinuirano razvija radne procese i poboljšava kvalitetu rada.	1 2 3 4 5
5.	Radni procesi se mijenjaju (ažuriraju) barem 1 put godišnje.	1 2 3 4 5

5. Na sljedeću skupinu tvrdnji molim odaberite stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=uopće se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se, 5=u potpunosti se slažem.

1.	U nastupanju promjena često vidim priliku za sebe i organizaciju te koristim pruženu mogućnost.	1 2 3 4 5
2.	Lako se prilagođavam promjenama i lako ih prihvaćam.	1 2 3 4 5

3.	Ne treba mi puno da se „aklimatiziram" uslijed nastupanja promjena.	1 2 3 4 5
4.	Kod novonastalih promjena, ne gubim vrijeme nego odmah tražim najbolja rješenja.	1 2 3 4 5

6. Na sljedeću skupinu pojava molim označite koliko često su one slučaj upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=nikada, 2=rijetko, 3=ponekad, 4=često i 5=uvijek.

1.	Promjene u radnom procesu odnose se na rad grupe (tima/odjela) zaposlenika u kojoj izvršavam nove zadatke.	1 2 3 4 5
2.	Promjene se odnose na radni proces koji individualno izvršavam.	1 2 3 4 5

7. Na sljedeću skupinu tvrdnji molim označite koliko se često pojavljuju upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=nikada, 2=rijetko, 3=ponekad, 4=često i 5=uvijek.

1.	Prijavljujem svoje prijedloge za promjene u radnim procesima.	1 2 3 4 5
2.	Sudjelujem u timovima koji rade na razvoju radnih procesa.	1 2 3 4 5
3.	Pri kreiranju promjena, nisam zanemaren/a i traži se moje mišljenje.	1 2 3 4 5
4.	Upućen/a sam i informiran/a o procesima kreiranja promjena.	1 2 3 4 5

8. Na sljedeću skupinu tvrdnji molim odaberite stupanj slaganja upotrebom mjerne skale u rasponu od 1 do 5 gdje je: 1=uopće se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti ne slažem, 4=slažem se, 5=u potpunosti se slažem.

1.	Osjećam se motivirano na poslu.	1 2 3 4 5
2.	Rado prihvaćam izazove na poslu.	1 2 3 4 5
3.	Nije mi problem ostati prekovremeno raditi u cilju dovršavanja zacrtanih zadataka.	1 2 3 4 5