

# STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE OTPOROM ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

---

Ljubičić, Ana Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:249615>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-19**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**



**DIPLOMSKI RAD**

**STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE OTPOROM**  
**ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Nikša Alfirević**

**Student:**

**Ana Marija Ljubičić**

**Split, kolovoz 2018.**

# SADRŽAJ

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | UVOD .....   | 5  |
| 1.1     | Problem istraživanja .....                             | 5  |
| 1.2     | Predmet istraživanja .....                             | 7  |
| 1.3     | Svrha i ciljevi istraživanja .....                     | 8  |
| 1.4     | Istraživačke hipoteze .....                            | 9  |
| 1.5     | Metode istraživanja.....                               | 11 |
| 1.6     | Doprinos istraživanja .....                            | 12 |
| 1.7     | Struktura diplomskog rada.....                         | 12 |
| 2       | ORGANIZACIJSKE PROMJENE .....                          | 14 |
| 2.1     | Definicija organizacijske promjene .....               | 14 |
| 2.2     | Uzroci organizacijskih promjena.....                   | 14 |
| 2.2.1   | Eksterni uzroci organizacijskih promjena .....         | 15 |
| 2.2.1.1 | Uzroci tehnološke prirode.....                         | 15 |
| 2.2.1.2 | Uzroci tržišne prirode .....                           | 15 |
| 2.2.1.3 | Uzroci političke i društvene prirode .....             | 16 |
| 2.2.2   | Interni uzroci organizacijskih promjena.....           | 17 |
| 2.2.2.1 | Promjena u sustavu upravljanja .....                   | 17 |
| 2.2.2.2 | Uočeni problemi u postojećoj organizaciji .....        | 17 |
| 2.3     | Vrste organizacijskih promjena .....                   | 17 |
| 2.3.1   | Prema dimenziji procesa .....                          | 17 |
| 2.3.1.1 | Dubina procesa.....                                    | 17 |
| 2.3.1.2 | Brzina procesa.....                                    | 18 |
| 2.3.1.3 | Širina procesa.....                                    | 18 |
| 2.3.2   | Prema sadržaju procesa .....                           | 18 |
| 3       | OTPOR ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA .....                 | 19 |
| 3.1     | Uzroci nastanka otpora organizacijskim promjenama..... | 19 |
| 3.2     | Pojavni oblici otpora organizacijskim promjenama ..... | 20 |
| 3.2.1   | Kognitivno stanje .....                                | 21 |
| 3.2.2   | Emocionalna reakcija .....                             | 21 |
| 3.2.3   | Oblik ponašanja.....                                   | 21 |
| 3.3     | Stres .....  | 22 |
| 3.3.1   | Pojam i definicija stresa .....                        | 22 |
| 3.3.2   | Uzroci pojave stresa kod organizacijskih promjena..... | 22 |
| 3.3.3   | Upravljanje stresom.....                               | 23 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.3.3.1 | Traženje optimalnog nivoa stresa .....  | 23 |
| 3.3.3.2 | Lociranje stresa .....  | 24 |
| 3.3.3.3 | Kontroliranje i prevladavanje stresa .....  | 25 |
| 4       | STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE OTPOROM PROMJENAMA .....  | 26 |
| 4.1     | Kotterov i Schlesingerov prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskim promjenama ..... | 26 |
| 4.2     | Certov prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskim promjenama....                     | 28 |
| 4.3     | Metoda „7S“ .....   | 29 |
| 5       | EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE (Peovica d.o.o., Omiš) .....  | 31 |
| 5.1     | Uvod .....  | 31 |
| 5.1.1   | Pregled postignutih poslovnih rezultata u promatranom periodu .....                                   | 32 |
| 5.1.1.1 | Financijski rezultat.....   | 32 |
| 5.1.1.2 | Iznos nenaplaćenih potraživanja .....   | 33 |
| 5.1.1.3 | Likvidnost .....  | 33 |
| 5.1.1.4 | Broj korisnika.....   | 34 |
| 5.1.1.5 | Broj zaposlenih .....   | 34 |
| 5.1.1.6 | Udio primarne selekcije otpada .....  | 35 |
| 5.1.1.7 | Investicijski ciklus .....  | 35 |
| 5.2     | Intervju.....   | 37 |
| 5.2.1   | Uzroci organizacijskih promjena .....   | 37 |
| 5.2.2   | Provedene organizacijske promjene u periodu 2014. – 2017.....   | 38 |
| 5.2.3   | Evidentirani otpori organizacijskim promjenama .....  | 40 |
| 5.2.4   | Primijenjene metode savladavanja otpora organizacijskim promjenama .....                              | 41 |
| 5.3     | Rezultati empirijskog istraživanja .....  | 43 |
| 5.3.1   | Metodologija istraživanja .....   | 43 |
| 5.3.2   | Demografske karakteristike uzorka.....  | 44 |
| 5.3.3   | Rezultati ankete .....  | 48 |
| 5.3.3.1 | Uspješnost provedbe organizacijske promjene .....   | 49 |
| 5.3.3.2 | Generirani stres organizacijske promjene .....  | 50 |
| 5.3.3.3 | Manifestirani otpor organizacijske promjene .....   | 51 |
| 5.3.4   | Testiranje hipoteza .....   | 52 |
| 6       | ZAKLJUČAK .....   | 58 |
|         | SUMMARY .....   | 59 |
|         | LITERATURA.....   | 60 |
|         | POPIS SLIKA .....   | 62 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| POPIS TABLICA.....    | 62 |
| POPIS GRAFIKONA ..... | 62 |
| PRILOZI.....          | 64 |

# 1 UVOD

## 1.1 Problem istraživanja

Organizacijske promjene relativno jednostavno se može definirati kao proces mijenjanja odnosno modificiranja postojeće organizacije<sup>1</sup>. Organizacija se može mijenjati izmjenom organizacijske strukture, proizvodnog procesa, promjenom misije, strategije, i sl., stoga, u najširem smislu, organizacijske promjene je moguće definirati i kao prihvaćanje novih ideja, proizvoda, ponašanja, i funkcioniranja neke organizacije<sup>2</sup>.

Moderno poslovno okruženje jest okruženje promjena. Potreba za relativno brzom, kvalitetnom, djelomičnom ili potpunom organizacijskom promjenom, pretvara se u pitanje preživljavanja u poslovnom okruženju današnjice. O pravovremeno i uspješno izvedenoj promjeni ovisi uspješnost nekog poslovnog poduhvata u najširem smislu – ovisno o vrsti organizacije, kontekstu tj. okruženju, ali i misiji poduzeća, uspješnost se može mjeriti različitim kriterijima. Najčešće doduše govorimo o ostvarivanju povoljnijih financijskih rezultata, ali npr. u slučaju javnih poduzeća, ili neprofitnih organizacija kriteriji uspješnosti nešto su drugačiji (npr. za komunalno društvo velike dobiti nisu poželjne jer impliciraju previsoku odnosno neoptimalnu cijenu usluge, i sl.).

Uzroci promjena nalaze se u okolini organizacije i moguće je izolirati dva osnovna: globalizacija i tehnološka promjena<sup>3</sup>. Globalizacija ruši granice te se gotovo svaki poslovni subjekt mora pripremiti za oštriju tržišnu utakmicu međunarodne konkurencije. S druge strane, ubrzani tehnološki razvoj posljednjih desetljeća, protok informacija i komunikacija, ne ostavljaju prostora za miran san onima koji bi spavali na lovorikama – novi proizvodi i novi kanali komuniciranja svakodnevnice su pojave u modernom poslovnom okruženju (slika 1).

Osim toga uzrok potrebe za promjenom može biti i promjena standarda života ili navika korisnika, izmijenjena zakonska osnova, promjena tržišta, promjena vlasničke strukture i sl., a to su samo neki od brojnih uzroka zbog kojih je potrebno provesti organizacijske promjene.

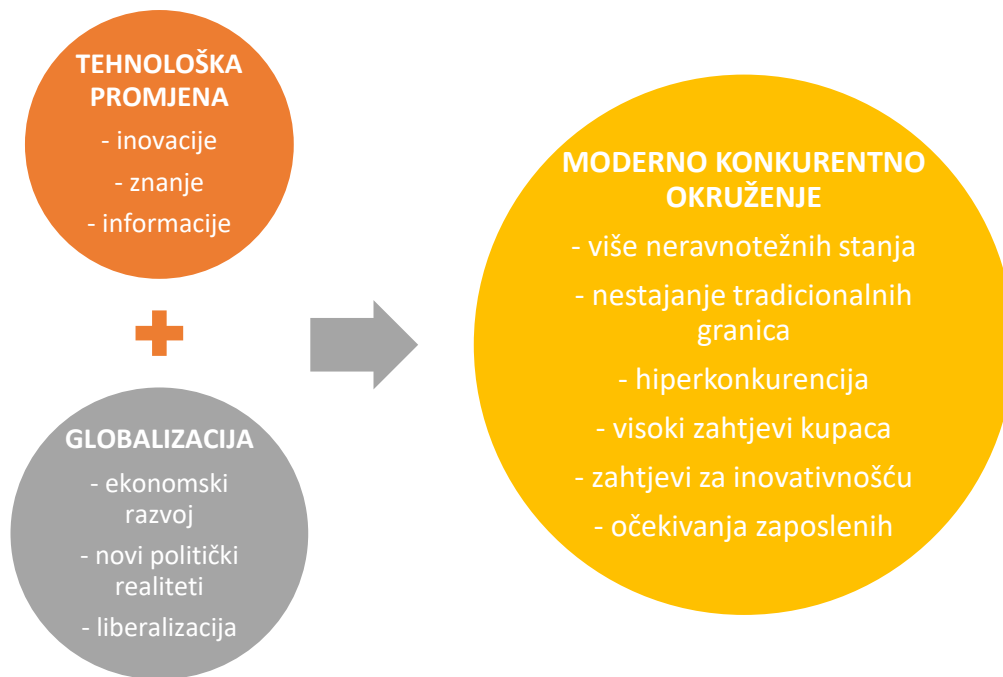
---

<sup>1</sup> Certo, S. C.: Principles of Modern Management. Boston. 1989. str. 287. Citirano prema: Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija. Treće izdanje, Zagreb. 1999. str. 533

<sup>2</sup> Daft, R. L.: Organization Theory and Design. West publishing company. Saint Paul. 1992. str. 254. Citirano prema: Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija. Treće izdanje, Zagreb. 1999. str. 533

<sup>3</sup> Kotler, P.: Upravljanje marketingom. IX izdanje, Mate d.o.o. Zagreb. 2001. Predgovor str. xxxv

Slika 1. Utjecaj tehnološke promjene i globalizacije na organizaciju



Izvor: adaptacija autora prema Zdrilić I., Puvača M., Roso D., str. 506<sup>4</sup>

Prilikom provedbe organizacijskih promjena neizbježno dolazi do otpora istima unutar organizacije. Uzrok otpora nalazimo u činjenici da promjena nužno dovodi do mijenjanja postojeće „status quo“ situacije u smislu ponašanja, poslovne etike i morala, svakodnevnih zadataka, dužnosti, organizacije poslovanja i dr.<sup>5</sup>. Konkretnije, zaposleni će se protiviti promjenama zbog mogućeg gubitka osjećaja sigurnosti, beneficija, ovlasti, slabog razumijevanja svrhe promjene, i slično. Nije moguće točno odrediti u kojoj mjeri svaki od nabrojanih uzroka doprinosi otporu promjeni, ali ono što je nesporno jest da je otpor dakle prirodan odgovor zaposlenika na modificiranje postojećeg stanja, i uvjetovan je u prvom redu strahom od nepoznatog.

Brojna su istraživanja na temu otpora organizacijskim promjenama, i stručnjaci su mahom složni oko činjenice da je uzrok otporu ponajprije vezan za nesigurnost koju donosi novina; bilo da se radi o količini posla ili novom načinu obavljanja istoga ili pak hijerarhijskom pomaku.

<sup>4</sup> Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D.: „Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi“, Ekonomski vjesnik, 2010. 23 (2). str. 506

<sup>5</sup> Sikavica, P., Novak M.: Poslovna organizacija. Treće izdanje, Zagreb: 1999. str. 572-573

Svladavanje otpora promjenama predstavlja očito iznimno važnu kariku u procesu uspješnog provođenja istih. U tom smislu, kvalitetno upravljanje otporom organizacijskim promjenama od ključne je važnosti. Razne su podjele standardnih metoda svladavanja otpora koje će menadžer upotrebljavati, pa tako npr. Oreg<sup>6</sup> navodi participaciju, komunikaciju te povjerenje u menadžment. Drugi autori navode slične podjele<sup>7</sup>, a za potrebe rada detaljnije se analiziraju metode:

- edukacija i komunikacija,
- participacija,
- potpora,
- pregovori
- manipulacija,
- pritisci.

Participaciju<sup>8,9</sup> i komunikaciju<sup>10</sup> većina autora pak smatra kritičnim tj. najvažnijim aspektima procesa savladavanja otpora promjenama.

## 1.2 Predmet istraživanja

Izbor metode za upravljanje promjenama odnosno svladavanje otpora prema istima uglavnom ovisi o sposobnostima menadžera, njihovom iskustvu, kvaliteti prethodne pripreme, ali naravno i vrsti promjene koja se provodi. Klasični trofazni model provođenja promjene poznat je već više od pola stoljeća (slika 2), i on podrazumijeva linearno provođenje organizacijskih promjena „od vrha prema dnu“:

---

<sup>6</sup> Oreg, S.: „Personality, context, and resistance to organizational change“, *European Journal of work and Organizational Psychology*. 2006. 15 (1). str. 73-101

<sup>7</sup> Kotter, J. P., Schlesinger, J. A.: „Choosing Strategies for Change“, *Harvard Business Review*. 2008. July-August. str. 130-139.

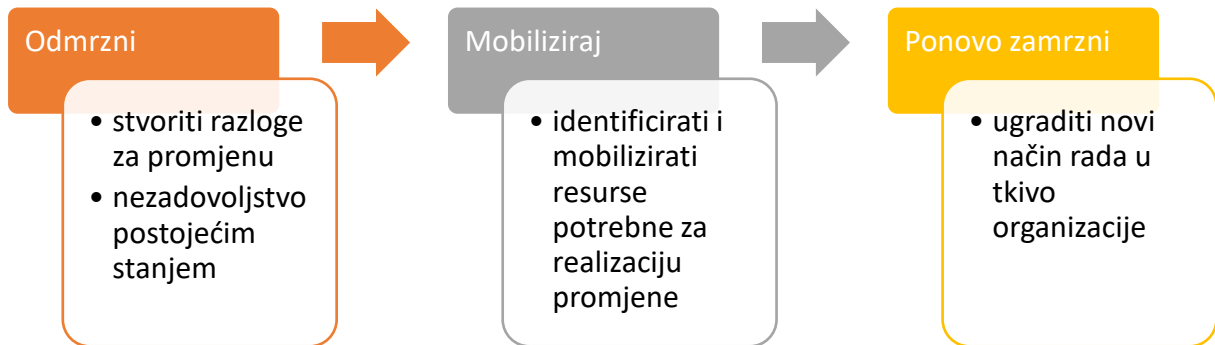
<sup>8</sup> Higgs, M., Rowland, D.: „All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership“, *Journal of Change Management*. 200. 5 (2). str. 121-151

<sup>9</sup> Sekso, J. J.: „Implementacija sustava uravnoteženih ciljeva“, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 2011. 2 (2). str. 85-92

<sup>10</sup> Woodward, S., Hendry, C.: „Leading and coping with change“, *Journal of Change Management*. 2004. 4 (2). str. 155-183



Slika 2. Lewinov<sup>11</sup> trofazni model upravljanja organizacijskim promjenama



Izvor: adaptacija autora prema Robbins, Judge, Vohra (2012.): Organizational Behavior, <https://www.slideshare.net/balajinageswara/organizational-change-and-stress-management>

Mnoga istraživanja<sup>12</sup> pokazala su pak relativnu neuspješnost – i do 70% - takvih klasičnih metoda, te se općenito smatra da su linearne metode provođenja promjena zastarjele i neuspješne. Stoga su metode upravljanja promjenama u novije vrijeme više bazirane na interakciji sa zaposlenicima, te na stvaranje uvjeta kojima bi se olakšali problemi zaposlenika koji nastaju potrebom za promjenom.

Temeljni predmet ovog istraživanja je analiza uspješnosti modernih metoda upravljanja otporom promjenama, te empirijska provjera hipoteza postavljenih u radu. U cilju provođenja istraživanja, analiziraju se organizacijske promjene (uzrok, vrsta, tip, rezultat) u poduzeću Peovica d.o.o. iz Omiša, metode upravljanja tim promjenama, te se na uzorku od oko 80 ispitanika anketnim upitnikom traži potvrda postavljenih hipoteza.

### 1.3 Svrha i ciljevi istraživanja

U radu će se analizirati metode svladavanja otpora organizacijskim promjenama u teorijskom i empirijskom smislu.

<sup>11</sup> Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin)

<sup>12</sup> Higgs, M., Rowland, D.: Op. cit. str. 122

Teoretski dio sistematizira i analizira pojam organizacijske promjene, pojavne oblike i razloge za otpor istima, te različite metode borbe protiv otpora organizacijskim promjenama, njihovu uspješnost, dobre i loše strane. U empirijskom dijelu posebno će se naglasiti one metode koje su iskušane u praktičnom primjeru, te se analiziraju postignuti rezultati, ali i način provođenja istih.

Empirijsko se istraživanje provodi u komunalnom poduzeću srednje veličine u lokalnom okruženju, te uključuje intervjuiranje i anketni upitnik na uzorku od oko 80-ak zaposlenika. Analizom ostvarenih rezultata, ali i rezultatima ankete pokušati će se utvrditi ispravnost danih hipoteza, odnosno povezanosti varijabli, te postavljene hipoteze prihvatiti ili odbaciti.

Poduzeće prolazi kroz značajnu transformaciju<sup>13</sup> iz inertnog, sebi dovoljnog, nezainteresiranog, i u poslovnom smislu zaostalog, u moderno, napredno, zakonski usklađeno, društveno odgovorno, efikasno i ekonomično poduzeće. Osim toga, unutar tog procesa potrebno je znatno promijeniti tehnologiju rada a s obzirom na okvir zadan Zakonom o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13, 73/17)<sup>14</sup>, kao i Uredbom o gospodarenju komunalnim otpadom (NN 50/17)<sup>15</sup>. U svrhu takve transformacije poduzeće je prošlo kroz značajne kadrovske, organizacijske, tehnološke, informacijske i druge organizacijske promjene.

## 1.4 Istraživačke hipoteze

U svrhu ostvarivanja cilja ovog istraživanja, postavlja se temeljno istraživačko pitanje koje glasi:

*Koji su najvažniji čimbenici i pristupi upravljanja otporom organizacijskim promjenama te kako ocijeniti odnosno valorizirati utjecaj svakog od njih na savladavanje otpora promjenama?*

S tim u vezi, potrebno je postaviti relevantne hipoteze. Relevantna (valjana) hipoteza predstavlja takvu znanstvenu pretpostavku koja je adekvatna predmetu istraživanja. Stoga, u empirijskom dijelu rada postavljaju se sljedeće hipoteze:

***H1: Postoji statistički značajna veza između uspješnosti provedbe organizacijske promjene i odabrane metode provođenja promjene***

<sup>13</sup> Ljubičić, Leonardo. Dubinski intervju. 06.08.2018.

<sup>14</sup> Narodne novine, 03.08.2017., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_07\\_73\\_1767.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_07_73_1767.html)

<sup>15</sup> Narodne novine, 26.05.2017., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_05\\_50\\_1138.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_05_50_1138.html)

Ovom hipotezom tvrdi se da izbor metode tj. strategije savladavanja otpora na organizacijske promjene direktno utječe na uspješnost provedbe, odnosno na količinu generiranog otpora promjeni. Nadalje, postavljaju se dvije pod hipoteze, kao posljedice osnovne:

*H11: Informiranje odnosno komunikacija prema zaposlenicima najvažniji je čimbenik za uspješno savladavanje otpora organizacijskim promjenama.*

Ovom hipotezom postavlja se kvalitetno komunicirana potreba za promjenom prema zaposlenima na najvažnije mjesto u paketu strategija borbe protiv otpora organizacijskim promjenama. Argumentira se da je iscrpna informacija prenesena zaposleniku ključni element u provođenju promjena i savladavanju otpora istima..

*H12: Korištenje pritisaka najmanje je uspješna i najmanje poželjna strategija uspješnog savladavanja otpora organizacijskim promjenama.*

Ova hipoteza pretpostavlja da je metoda pritisaka u najmanjoj mjeri uspješna prilikom savladavanja otpora organizacijskim promjenama. S obzirom da u sebi nosi određeni konflikt, te potencira probleme u međuljudskim odnosima, bez sumnje nosi i najviše stresa, pa je time logični kandidat za najmanje uspješnu. Testira se dakle hipoteza da je ova strategija na dijametralno suprotnom kraju spektra uspješnosti strategija savladavanja otpora organizacijskim promjenama.

***H2: Postoji statistički značajna veza između demografskih karakteristika zaposlenih i količine generiranog otpora organizacijskim promjenama***

Ovom hipotezom tvrdi se da će demografske karakteristike zaposlenih, dakle starost, stručna sprema, spol, ili staž u poduzeću, direktno utjecati na količinu stvorenog otpora organizacijskoj promjeni, a time i na uspješnost same provedbe promjene.

## 1.5 Metode istraživanja

U radu će se koristiti različite znanstveno-istraživačke metode. Prilikom izrade teorijskog dijela rada koristit će se<sup>16</sup>:

- Metoda analize i sinteze - metode koje se odnose na raščlanjivanje jedne cjeline na njene dijelove ili sastavne elemente kako bi se mogla promatrati njihova priroda, odnosi, posljedice; metoda kojom se od jednostavnih pojmova dolazi do složenijih.
- Metoda deskripcije - se odnosi na postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Obično se primjenjuje u početnom stadiju znanstvenog istraživanja.
- Induktivna metoda - metoda zaključivanja koja polazi od određenih argumenata koji predstavljaju pojedinačne istine ili spoznaje o pojedinim predmetima i pojavama u odnosu na tezu koju treba dokazati.
- Metoda kompilacije - odnosi se na preuzimanje već istraženih, tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, to jest opažanja, stavova, zaključaka.
- Statistička metoda - predstavlja opću metodu svih istraživanja kod znanstvenih radova. Ova metoda otkriva trend i statističke zakonitosti između promatranih pojava te omogućuje znanstveno predviđanje tokova kretanja. Također opisuje i objašnjava njihov uzročno-posljedični odnos.

U empirijskom dijelu radu koriste se *metoda intervjuiranja* i *metoda anketiranja*, to jest anketni upitnik. Intervjuiranjem odgovorne osobe nastoji se dobiti precizne informacije o provedenim promjenama, njihovim uzrocima, te otporima na iste, ali i metodama provedbe promjena. Na temelju anketnog upitnika prikupljat će se i istraživati podaci, informacije, stavovi i mišljenja anketiranih o predmetu istraživanja. Anketni upitnik bit će strukturiran od pitanja zatvorenog tipa koji će uvelike olakšati prikupljanje odgovora od anketiranih. Istraživanje će se provesti nad uzorkom od 70-ak zaposlenika. Na dobivene rezultate ankete primijeniti će se uobičajeni alati obrade podataka (Pivot i ostale tablice programa MS Excel, ...) kako bi se podaci iz anketnog upitnika obradili i donijeli valjani zaključci o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

---

<sup>16</sup>Zelenika R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. 2000. str. 309.

## **1.6 Doprinos istraživanja**

Istraživanje o strategijama upravljanja promjenama, odnosno svladavanjem otpora promjenama od velike važnosti može biti srednjem i gornjem nivou menadžera koji se suočavaju ili će se (sasvim izvjesno) suočiti sa takvim zadatkom u svojoj poslovnoj karijeri. Naime, turbulentnost modernog poslovnog okruženja gotovo garantira da će se prosječni subjekt/poduzeće naći u situaciji potrebe relativno dramatičnih promjena u svojoj organizaciji, a kako bi se što uspješnije adaptiralo na promjene koje donosi moderno poslovno okruženje.

U teorijskom dijelu rada sistematski pristup teoriji organizacijskih promjena olakšati će snalaženje zainteresiranima koji tek upoznaju ovu problematiku. Nadalje, prikaz razloga i posljedica stvaranja otpora organizacijskim promjenama, pružiti će jasan uvid u složenost i potencijalne opasnosti loše provedbe istih. Pregled standardnih metoda savladavanja otpora promjenama omogućiti će brzi uvid u dobre i loše strane pojedinih, kao i očekivane rezultate primjene tih metoda.

Empirijsko istraživanje doprinijeti će potvrdi utvrđenih teorijskih saznanja, te pružiti sjajan praktični primjer problema potrebe za organizacijskom promjenom, ali i metoda za savladavanje otpora, te ostvarenih rezultata. Dodatno, specifičnosti koje sa sobom nosi činjenica da se analizira poslovanje komunalnog poduzeća, daju dodatnu vrijednost ovom radu i njegovom doprinosu.

## **1.7 Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad sastoji se od 6 poglavlja. U uvodnom dijelu se izlažu:

- problem istraživanja,
- predmet istraživanja,
- svrha i ciljevi istraživanja,
- istraživačke hipoteze,
- metode istraživanja,
- struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu rada se prvenstveno pokušava definirati pojam organizacijske promjene. Potom, analiziraju se uzroci organizacijskih promjena gdje se naglasak daje na ilustraciju podjela preko primjera iz svakodnevnice poslovne prakse. Organizacijske promjene se potom klasificiraju prema vrsti, i to dimenzijski, vremenski i sadržajno.

Treće poglavlje rada bavi se otporom organizacijskim promjenama. Sistematizira se pregled uzroka otpora, te se potom daje pregled pojavnih oblika otpora promjenama. Poseban naglasak daje se na stres kao manifestaciju otpora, isti se definira, analizira, te se nudi pregled metoda upravljanja njime.

U četvrtom dijelu rada dan je prikaz nekoliko interesantnijih podjela strategija za savladavanje otpora prema organizacijskim promjenama, a sukladno dostupnoj literaturi. Za potrebe rada naglasak je stavljen na metodu Kotter-a i Schlesinger-a. Ova metoda vrlo jasno razlučuje strategije borbe protiv otpora promjenama u smislu odnosa provoditelja promjene prema subjektima promjene, indirektno implicirajući i generirani nivo stresa, prvenstveno kao najčešće negativnu pojavu.

Peti dio rada odnosi se na empirijsko istraživanje poduzeća Peovica d.o.o. iz Omiša. U njemu se prezentiraju ukratko poslovni rezultati, te intervju sa odgovornom osobom, a potom se prezentiraju i analiziraju podaci dobiveni anketiranjem. U ovom dijelu testiraju se postavljene hipoteze, te se iste prihvaćaju ili odbacuju.

Šesti i završni dio donosi zaključne konstatacije vezane za rad, njegov teoretski dio, empirijsko istraživanje, te uspješnost postavljenih hipoteza.

## 2 ORGANIZACIJSKE PROMJENE

### 2.1 Definicija organizacijske promjene

Pojam organizacijske promjene u najširem smislu odnosi se na proces u kojem neka organizacija mijenja svoju strukturu, strategije, operacijske metode, tehnologije, ili pak organizacijsku kulturu kako bi se prilagodila promjenama unutar organizacije. No organizacijska promjena također može označavati i posljedice koje te promjene imaju na organizaciju. One mogu biti permanentne ili se pojavljivati povremeno.

Razne su definicije pojma organizacijske promjene. Tako npr. možemo upotrijebiti definiciju kako se „*općenito gledano, organizacijska (...) promjena može definirati kao proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline*“<sup>17</sup>. No, ako naglasak stavimo na neki vremenski okvir u kojem se promjena odvija, možemo koristiti definiciju prema kojoj je organizacijska promjena „*razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda*“, dok se sam proces organizacijske promjene definira kao „*proces u kojem ta razlika nastaje*“<sup>18</sup>.

### 2.2 Uzroci organizacijskih promjena

Kako je već u uvodnom dijelu spomenuto, globalizacija i tehnološki napredak u osnovi su najvećeg dijela uzroka organizacijskih promjena. Ove pokretačke snage su tzv. „mega procesi“ i često nam, same po sebi, ne govore puno o konkretnim razlozima promjena u nekom slučaju poslovnog subjekta ili organizacije, stoga je uzroke istih interesantno vidjeti i analizirati i detaljnije.

---

<sup>17</sup> Alfirević, N.: „Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama“, Ekonomski pregled. 51 (11-12), 2000. str. 1260

<sup>18</sup> Belak, S., Ušljebrička, I.: „Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene“, Oeconomica Jadertina. 2014. 4, 2. str. 82.

Svaka organizacija, bez obzira na svrhu, veličinu, lokaciju ili neki drugi atribut, dio je nekog sustava, te je kao takva neizbježno pod utjecajem svoje okoline. Sustav o kojem govorimo može biti onaj pravni, politički, tržišni, gospodarski, zakonodavni, i dr.. Svaki takav sustav permanentno je u stanju previranja, i iziskuje potrebu za promjenom organizacije u smislu usklađivanja sa okolinom, a sve kako bi ona unutar tog sustava mogla opstati.<sup>19</sup>

Uvriježena je podjela uzroka organizacijskih promjena na eksterne i interne. Organizacija lakše može utjecati na interne uzroke, a zbog vanjskih treba stalno biti na oprezu i analizirati (npr. SWOT analize) prilike u njima i sukladno zapaženom prilagođavati sebe.

### **2.2.1 Eksterni uzroci organizacijskih promjena**

Eksterni uzroci organizacijskih promjena (slika 3) takvi su da su rijetko ili nikada pod kontrolom organizacije, stoga se ona mora istima permanentno prilagođavati. Analizom (npr. SWOT) prilika i opasnosti koje okruženje nameće, organizacija će doći do zaključka kakve promjene je potrebno provesti, te u koje vrijeme i na koji način. Kada uzroci organizacijskih promjena leže u eksternoj okolini, govorimo o *organizacijskoj adaptaciji*.

#### **2.2.1.1 Uzroci tehnološke prirode**

Glavni razlog tehnoloških uzroka odnosi se na tehnološki napredak. On se može manifestirati kroz nove materijale, sredstva za rad, nove tehnologije, i sl.. Primjera je bezbroj, a spomenimo npr. industriju pohrane podataka na prenosivim medijima, koja je u samo par desetljeća prošla od floppy diska, preko CD ROM-a, DVD-a, USB-a, magnetnih kartica, i tako dalje. Dobar primjer je također industrija proizvodnje prozora i vrata – koncem tisućljeća standardna kvaliteta profila od kojih se isti izrađuju bila je jedno- i dvokomorna, dok je danas minimalni standard 5-komorni profil.

#### **2.2.1.2 Uzroci tržišne prirode**

Promjene na tržištu svakodnevica su modernog poslovnog okruženja. Gašenje velikih poduzeća, spajanja, preuzimanja, i sl., zahtijevaju od organizacije mogućnost adaptacije na novo stvorene uvjete. Sjajan primjer imamo u današnjoj Hrvatskoj u vidu krize Agrokora i posljedično Konzuma, koji je držao najveći tržišni udjel u maloprodaji. Glavni konkurenti sada se suočavaju sa potrebom da reagiraju na novo nastalo stanje, razmotre eventualno agresivniji tržišni nastup, preuzimanje bivših trgovina konkurenta, ili nešto drugo.

---

<sup>19</sup> Op. cit. str. 80

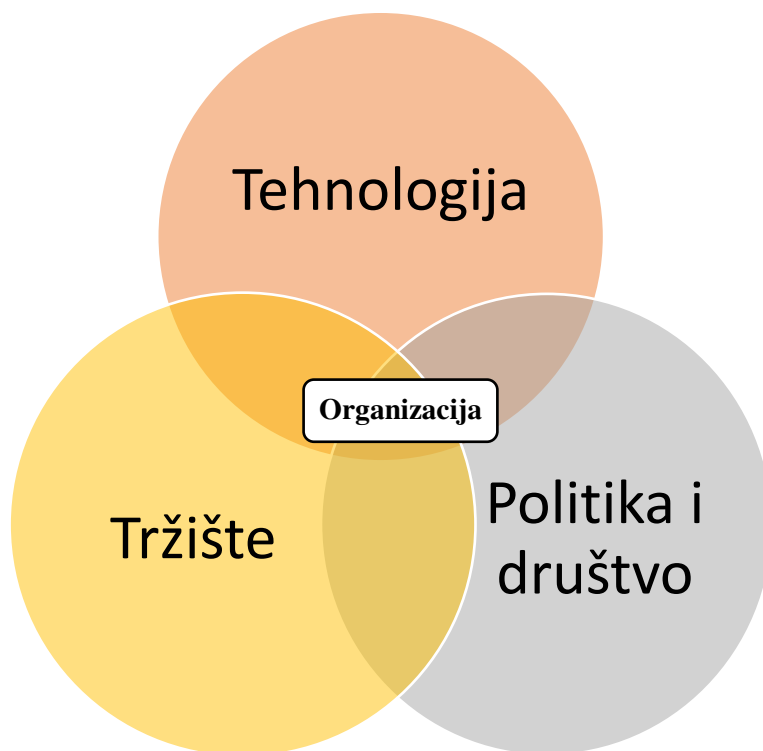


### 2.2.1.3 Uzroci političke i društvene prirode

Oko ovih uzroka subjekti na tržištu imaju doslovno najmanje utjecaja. Nova legislativa, politički uvjetovane tržišne promjene, integracije, migracije, carine i dr.. Ulaskom u Europsku uniju mnogi poslovni subjekti u našoj zemlji dobili su znatno veće tržište, ali i dramatično izoštrenu konkurenciju. Najnovija politička kretanja pak u SAD-u rezultiraju promjenama carinskih stopa i kvota, te su mnoga poduzeća širom svijeta prisiljena na dramatične promjene kako bi opstala i prilagodila se njima.

Uzroci organizacijskih promjena mogu, naravno, biti i kompleksni, tj. takvi da ne spadaju isključivo u jednu od spomenutih kategorija.

Slika 3. Eksterni uzroci organizacijskih promjena



Izvor: izrada autora

U radu se analizira upravo jedan takav primjer, gdje poduzeće mora proći kroz modifikaciju načina izvršenja svoje usluge (odvojeno prikupljanje otpada i prikupljanje na kućnom pragu te naplata po količini), dakle promjena uvjetovana legislativom RH i EU, ali i pomakom društvene svijesti i paradigme održivosti, dok s druge strane, da bi uopće bilo u stanju adaptirati se na takav način poslovanja, mora promijeniti tj. modernizirati cijeli niz tehnoloških segmenata poslovanja (informatika, telekomunikacije, vozila, i dr.).

## 2.2.2 Interni uzroci organizacijskih promjena

U slučaju kada je poticaj organizacijskoj promjeni došao iz same organizacije, govorimo o internim uzrocima. u pravilu, organizacije na ove mogu direktno utjecati, pa je prilagodba i provedba promjene znatno lakša. U ovom slučaju govorimo o *organizacijskom razvoju*.

### 2.2.2.1 Promjena u sustavu upravljanja

Najčešći pojavni oblik internog uzroka organizacijske promjene jest promjena pozicija menadžera, dolazak novih, i sl.. S obzirom da ne postoje dva menadžera sa istim stilom vođenja, idejama, i ciljevima, ovo od organizacije nužno iziskuje određene transformacije.

### 2.2.2.2 Uočeni problemi u postojećoj organizaciji

Protokom vremena neminovno će se ukazati slabosti unutar postojeće organizacije, koje onda iziskuju modifikaciju određenih procesa, npr. komunikacije, poslovne politike, i dr.. U ovu skupinu možemo klasificirati sve ostale uzroke internih organizacijskih promjena – npr. želja za većim plaćama uposlenih, poboljšanim radnim uvjetima, i sl..

## 2.3 Vrste organizacijskih promjena

Podjela vrsta organizacijskih promjena je mnogo, i one ovise o perspektivi odnosno kriteriju s kojeg promjenu promatramo. U dostupnoj literaturi uvriježene su podjele prema dimenziji i prema sadržaju (Belak, Ušljebrka str. 83, prema Janićijević, str. 21<sup>20</sup>).

### 2.3.1 Prema dimenziji procesa

Prema dimenziji procesa organizacijske promjene, iste promatramo prema dubini, brzini, odnosno širini procesa.

#### 2.3.1.1 Dubina procesa

- **inkrementalne (plitke) promjene** – karakterizira ih promjena u perifernom dijelu organizacije, uz marginalan utjecaj na samu organizaciju u smislu opstanka ili razvoja iste,
- **radikalne (duboke) promjene** – takve promjene koje svojim značajem i obuhvatom mijenjaju karakteristike organizacije (identitet, kultura) u velikom obimu.

---

<sup>20</sup> Janićijević N.: Upravljanje organizacionim promenama. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu. 2011. str. 21

### 2.3.1.2 *Brzina procesa*

- **evolutivne (spore) promjene** – promjene koje se odvijaju kroz duži period vremena i postepeno – ovakve promjene relativno je najlakše provoditi zbog efekta „kuhane žabe“, odnosno karakteristike živih bića da se lakše adaptiraju na inkrementalne promjene/pomake u svojoj okolini,
- **revolucijske (brze) promjene** – promjene koje znatno utječu na sustav organizacije i gotovo uvijek su dramatičnog karaktera, te uzrokuju znatan stres i naprezanje zaposlenih.

### 2.3.1.3 *Širina procesa*

- **uske (parcijalne) promjene** – ovakve promjene uglavnom se odvijaju na tek pojedinom segmentu poslovanja, ili odjelu organizacije,
- **široke (sveobuhvatne) promjene** – ovim promjenama obuhvaćeni su svi dijelovi organizacije.

## 2.3.2 **Prema sadržaju procesa**

Kriterij podjele organizacijskih promjena prema samom sadržaju procesa u literaturi je najmanje jednoznačan. Razni autori navode razne podjele, a neke od njih su:

- promjene strukture,
- promjene procesa,
- promjene ponašanja,
- promjene tehnologije,
- promjene proizvoda/usluga,
- promjene strategije,
- promjene kulture,
- itd..

### 3 OTPOR ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

Već je u uvodu rada spomenuto da je otpor organizacijskim promjenama pojava koja je posve očekivana, i uspješnost provođenja promjena najviše ovisi o savladavanju istih. Opće je prihvaćena činjenica da je otpor promjeni upravo proporcionalan veličini promjene. Tako će uske i parcijalne, dakle male promjene izazvati neznatan otpor, dok značajne i evolucijske organizacijske promjene mogu izazvati pravi „potres“ kod većine zaposlenih.

#### 3.1 Uzroci nastanka otpora organizacijskim promjenama

Zaposlenici su ljudska bića, pa je za njih prirodno da je sadašnje stanje ono koje doživljavaju sigurnim, ugodnim, pa čak i optimalnim. Stoga će se neizostavno na ovaj ili onaj način suprotstaviti pokušaju promjene takvog okruženja. Bilo da se radi o potrebi promjene radnog procesa, promjeni hijerarhijskog položaja, potrebi da se savladaju nova znanja i vještine, ili promjeni ekonomskog statusa, reakcija je očekivana, jer novo stanje za njih predstavlja određenu nesigurnost.

Zaposlenici će, očekivano, iskazivati otpor prema promjenama u ovisnosti o okolnostima i odgovarajućim percipiranim posljedicama po sebe. Ovakvo gledanje na uzroke otpora naziva se *situacijskim pogledom*<sup>21</sup>. Spomenute posljedice mogu biti:

- opasnost od gubitka utjecaja,
- novi radni zadaci,
- potreba za savladavanjem novih vještina i znanja, tehnologije ili sredstva za rad
- horizontalni hijerarhijski pomaci,
- gubitak radnog mjesta,
- ekonomske posljedice (smanjenje plaće),
- promjena neposrednog rukovoditelja,
- promjena fizičke lokacije rada,
- itd..

---

<sup>21</sup> Penava, S., Šehić, Dž.: „Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika“, Ekonomski pregled. 2014. 65 (6), str. 576-597.

Također, treba primijetiti da je otpor organizacijskim promjenama ovisan o nekoliko ključnih faktora<sup>22</sup> (usp. Sikavica str. 572-573):

- **mobilnost radne snage** – zaposlenik u Hrvatskoj drugačije će reagirati na određenu promjenu u odnosu na npr. zaposlenika u SAD, gdje je sasvim uobičajeno da osoba tijekom svoje karijere relativno često mijenja radno mjesto,
- **tradicija i kultura** – u nekim zemljama posve se drugačije gleda na otpor promjeni ako on sa sobom nosi dozu nesigurnosti, bilo po pitanju zadržavanja radnog mjesta, ili promjeni primanja, ili pak radnih zadataka; radnik u Japanu smatrati će iskazivanje otpora manifestacijom nelojalnosti poduzeću i vrlo je vjerojatno da ga uopće neće javno iskazati,
- **ekonomski faktori** – jasno je da će zaposlenik koji se nalazi na tržištu sa smanjenom potražnjom za radnom snagom drugačije reagirati od istoga koji ima puno bolje mogućnosti; također, faktor mogućnosti supstitucije (eventualno) izgubljenih prihoda igra ovdje važnu ulogu.

### 3.2 Pojavni oblici otpora organizacijskim promjenama

Organizacijske promjene – tzv. tripartitni pogled<sup>23</sup> – općenito će se manifestirati u jednom od ovih oblika<sup>24</sup>:

- kognitivno stanje,
- emocionalna reakcija ili
- oblik ponašanja.

Prethodna istraživanja<sup>25</sup>, premda usmjerena na pojedinačne pojavne oblike otpora, uglavnom se suglasna da se ovi oblici često preklapaju. Tako, ponekad reakciju u smislu otpora nije moguće isključivo svrstati u neku od ovih kategorija.

---

<sup>22</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Op. cit.

<sup>23</sup> Ajzen, I.: Attitudes. Wiley encyclopedia of psychology. New York. 1984. Vol. 1. str. 99-100

<sup>24</sup> 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

<sup>25</sup> Op. cit.

### 3.2.1 Kognitivno stanje

Prema ovom pogledu, kognitivna (spoznajna) manifestacija otpora odnosi se na uvjerenja pojedinca prema objektu odnosa. Eagly i Chaiken<sup>26</sup> definiraju je kao „*uvjerenjima iskazana pozitivna ili negativna ocjena većeg ili manjeg intenziteta, a ponekad upravo neutralna u svome ocjenjivačkom sadržaju*“. Prema tome, kognitivna reakcija otpora na organizacijske promjene može ići od vrlo pozitivnih do vrlo negativnih *uvjerenja* o tome da li je promjena poželjna/potrebna.

### 3.2.2 Emocionalna reakcija

Za razliku od kognitivne, emocionalna manifestacija otpora odnosi se na osjećaje pojedinca prema objektu odnosa. Isti autori<sup>27</sup> definiraju je kao „*osjećaje, raspoloženja, emocije, te suosjećajnu aktivnost živčanog sustava koje su ljudi doživjeli u odnosu na objekt odnosa te ih naknadno njima pripisali*“. Zaključujemo, emocionalna reakcija otpora na organizacijske promjene može ići od vrlo pozitivnih do vrlo negativnih *osjećaja* o tome da li je promjena poželjna/potrebna.

### 3.2.3 Oblik ponašanja

Treća dimenzija manifestacije otpora najmanje je jasna; kako zbog toga što je mnogi autori ne priznaju (nalaze samo prve dvije), tako i zbog toga što i oni koji je nalaze, ne opisuju je dovoljno konzistentno<sup>28</sup>. U prethodnom svom radu<sup>29</sup>, Eagly i Chaiken zaključuju kako „*dokazi ukazuju na empirijsku odvojivost triju klasa manifestacija, ali samo pod nekim uvjetima i ne svim.*“ Dakle, oblik ponašanja kao reakcija otpora na organizacijske promjene može ići od vrlo pozitivnih do vrlo negativnih *namjera* o tome da li će promjenu podržati ili ne.

Potrebno je pak, kako navodi Piderit, posebno razlučiti radi li se, u slučaju oblika ponašanja kao manifestacije organizacijskoj promjeni, o tek namjeri da se protestira, ili pak istinskom protestu na nivou stvarnog ponašanja.

---

<sup>26</sup> Eagly, A. H., Chaiken, S.: „Attitude structure and function“, Handbook of social psychology. Boston, 1998. Vol. 2. str. 271-272

<sup>27</sup> Op. cit.

<sup>28</sup> Piderit, S. K.: Op. cit.

<sup>29</sup> Eagly, A. H., Chaiken, S.: The psychology of attitudes. Fort Worth. 1993. str. 13

### 3.3 Stres

Kao posebnu kategoriju promatramo i stres koji se javlja kao reakcija na organizacijske promjene, a s obzirom na njegove tjelesne, emocionalne i misaone posljedice koje isti izaziva kod ljudi. U ovisnosti o vrsti (intenzitetu) i značenju (u smislu posljedica) organizacijske promjene, ali i u ovisnosti o psihofiziološkim karakteristikama zaposlenika, ovisiti će i vrsta te intenzitet stresa kojeg će on manifestirati. Na stres kao posljedicu organizacijskih promjena gledamo u principu negativno, dakle stres će otežati, a ponekad čak i onemogućiti provođenje promjene, ili će pak svojim negativnim utjecajem poništiti sve dobro što se postiglo provođenjem organizacijske promjene<sup>30</sup>.

#### 3.3.1 Pojam i definicija stresa

Razne su definicije stresa, pa tako Sikavica (prema Certo, S.C.<sup>31</sup>) navodi da je stres „*tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao rezultat utjecaja okolnih čimbenika*“. Hans Selye<sup>32</sup>, jedan od prvih istraživača borbe protiv stresa, definira ga kao „*nespecifičan odgovor tijela na bilo koji zahtjev za promjenom*“<sup>33</sup>, te ga naziva „*mjerom trošenja tijela*“<sup>34</sup>. Stres dakle možemo smatrati jednostavno psihološkim i fiziološkim odgovorom tijela na situaciju koja se čini opasnom, prijetećom odnosno zahtjevnom.

#### 3.3.2 Uzroci pojave stresa kod organizacijskih promjena

Sistematiziranje uzroka pojave stresa pokazuje da su uzroci gotovo istovjetni onima koji rezultiraju otporom promjenama općenito (vidjeti 3.1.). Neki od najčešćih uzroka<sup>35</sup> jesu:

- **nesigurnost radnog mjesta** – otpuštanja, premještanja, promjene opisa radnog mjesta, vertikalni hijerarhijski pomaci,
- **visoki zahtjevi za postignućem** – nerealna očekivanja, prekratki rokovi, povećanje opsega i složenosti posla, potreba za dodatnom edukacijom,
- **tehnologija** – nova računala, softver, mobilne komunikacije, stalna dostupnost,

<sup>30</sup> Sikavica, Novak.: Op. cit. str. 576.

<sup>31</sup> Certo, S. C.: Principles of Modern Management. Boston. 1989. str. 302-306.

<sup>32</sup> Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Hans\\_Selye](https://en.wikipedia.org/wiki/Hans_Selye)

<sup>33</sup> The American Institute of Stress, <https://www.stress.org/what-is-stress/>

<sup>34</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Op. cit.

<sup>35</sup> Despot Lučanin, J., Perković, L., Pukljak Iričanin, Z.: „Stres kao posljedica promjena na radnom mjestu“, Upravljanje promjenama u sestrinstvu – zbornik radova. Zdravstveno veleučilište. Zagreb. 2009. str. 77-82.

- **prilagodba kulturi radnog mjesta** – prilagodba novoj hijerarhiji, obrascima komuniciranja, ponašanja na radnom mjestu, načina odijevanja; suradnici i ogovaranja,
- **osobni i obiteljski problemi** – djelatnici projiciraju svoje strahove i brige kroz svoj obiteljski život, „nose posao kući“.

### 3.3.3 Upravljanje stresom

Za menadžere koji provode organizacijske promjene, od iznimne je važnosti, kako smo vidjeli, znati upravljati stresom. Osim razumijevanja nastanka i uzroka stresa, potrebno je znati i kako stres funkcionira u smislu intenziteta. Postoji, naime, optimalan nivo stresa, kojeg će menadžer pokušati postići kombinirajući način provođenja organizacijske promjene vezano za jednu od strategija upravljanja koje se navode u idućem poglavlju. Menadžer stoga mora<sup>36</sup>:

1. razumjeti stres i njegov učinak na zaposlene,
2. identificirati mjesta pojave stresa u organizaciji,
3. pomoći zaposlenima da stres kontroliraju.

#### 3.3.3.1 Traženje optimalnog nivoa stresa

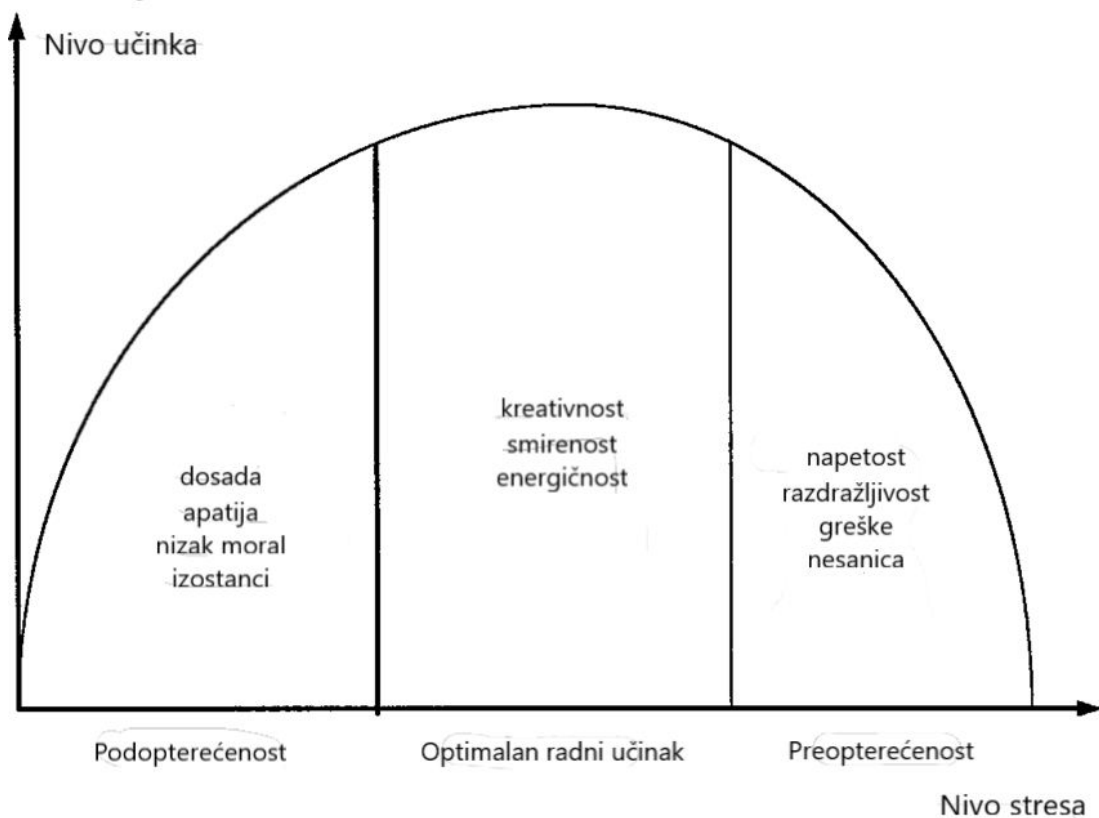
Kako je spomenuto, stres nije nužno i uvijek negativna pojava. Ukoliko menadžer koji provodi promjene uspije pronaći optimalan nivo stresa, ima velike šanse za uspjeh. Ukoliko zaposlenici nisu dovoljno opterećeni, javlja se apatija i dosada, te kao posljedica slab radni učinak, koji se manifestira niskim moralom i čestim izostancima. Ako se pak ode u drugu krajnost, dakle zaposlene preoptereći, zasigurno će se javiti umor, napetost, i razdražljivost, a kao posljedica i greške kod zaposlenika. Stoga je prilikom provođenja potreba potrebno pronaći upravo onaj optimalni nivo opterećenja koji će dati najbolje rezultate (slika 4). Posao traženja optimuma u najvećem dijelu otežava činjenica da je svaki zaposlenik posebna individua, te ima svoj, „lokalni“ optimum.

---

<sup>36</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Op. cit. str. 577-579.



Slika 4. Obrnuta U-krivulja nivoa učinka pri stresnom stanju



Izvor: adaptacija autora prema Šikavica, P., Novak, M.: Op. cit. Str. 577

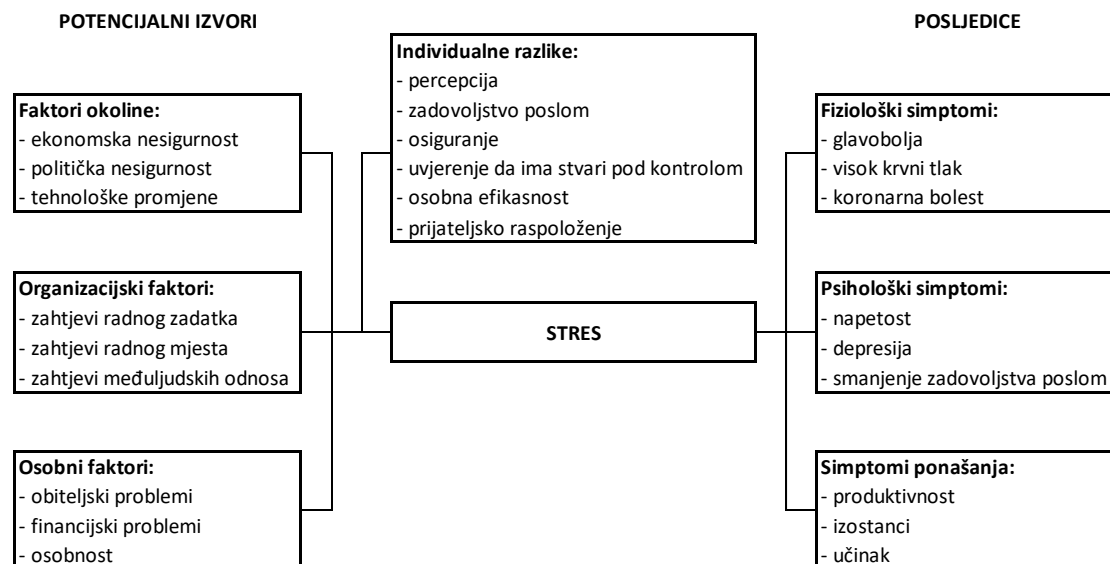
### 3.3.3.2 Lociranje stresa

Zbog već navedene činjenice da svaki zaposleni posjeduje drugačije, osobne karakteristike, kako percepcije, tako i iskazivanja stresa, zadatak uočavanja stresa također nimalo nije jednostavan. Menadžer promjene morati će naučiti promatrati poznate znakove manifestacije stresnog stanja, kao što su znojenje, drhtavica, otežano disanje, opće neraspoloženje, agresivnost, temperamentni ispadi, i sl..

### 3.3.3.3 Kontroliranje i prevladavanje stresa

Treća faza borbe protiv stresa kojeg izazivaju organizacijske promjene podrazumijeva traženje uzročnika stresa – tzv. *stresora* – i učinkovita borba protiv njih. Menadžeri će, da bi savladali stres kod zaposlenika, odnosno doveli ga na optimalan nivo, morati potražiti i nastojati eliminirati stresore. Stresori (izazivači stresa) dakle izazivaju stres, a stres izaziva određene učinke (slika 5<sup>37</sup>). Da bi se stresori lakše eliminirali, potrebno je izmijeniti okolnosti koje uvjetuju pojavu stresa. U tu svrhu, provode se različite strategije borbe (već spomenuto u uvodu, detaljnije razrađeno u idućem poglavlju) protiv istih.

Slika 5. Model stresa



Izvor: adaptacija autora prema Robbins, Judge, Vohra: Op. cit.

<sup>37</sup> Robbins, Judge, Vohra: Organizational Behavior, 2012.  
<https://www.slideshare.net/balajinageswara/organizational-change-and-stress-management>

## 4 STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE OTPOROM PROMJENAMA

Napori za savladavanje otpora organizacijskim promjenama ovisiti će o nekoliko faktora: iskustvu i kvaliteti menadžera promjene, veličini i značaju promjene, vremenu izvođenja, posljedicama promjene po zaposlenike, i dr., ali neizostavno, jedna od najvažnijih stavki jest odabir strategije provođenja promjene. Kako smo vidjeli u prethodnim poglavljima, ovo je ključan dio planiranja provedbe organizacijskih promjena, pa loše odabrana, ali i loše provedena strategija može biti uzrokom potpunog neuspjeha.

U literaturi se može naći nekoliko prijedloga za strategije upravljanja promjenama, a u nastavku navodimo neke najznačajnije.

### 4.1 Kotterov i Schlesingerov prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskim promjenama

U svome radu<sup>38</sup>, Kotter i Schlesinger prvenstveno navode ubrzanje potrebe za promjenom u poslovnom svijetu posljednjih desetljeća, spominjući već u ovom radu prethodno sistematizirane uzroke. Potom pokušavaju dijagnosticirati nekoliko vrsta razloga stvaranja otpora na promjene, i to kako slijedi:

- **sebični interesi** – često će predložena organizacijska promjena kao posljedicu imati da pojedinac ili grupa ostaju bez dijela određene koristi ili moći koje su do tada posjedovali; stoga, takvi će ljudi interes organizacije podrediti svom osobnom interesu, a kao reakcija, javno će ili neizravno protiviti se takvoj promjeni,
- **nerazumijevanje i nedostatak povjerenja** – u slučajevima kada nema povjerenja od strane zaposlenika u menadžere promjene, često se događa da zaposleni pogrešno procjene očekivane posljedice promjene, smatrajući da će iste biti kumulativno negativne po njih, čak i onda kada to nije slučaj,

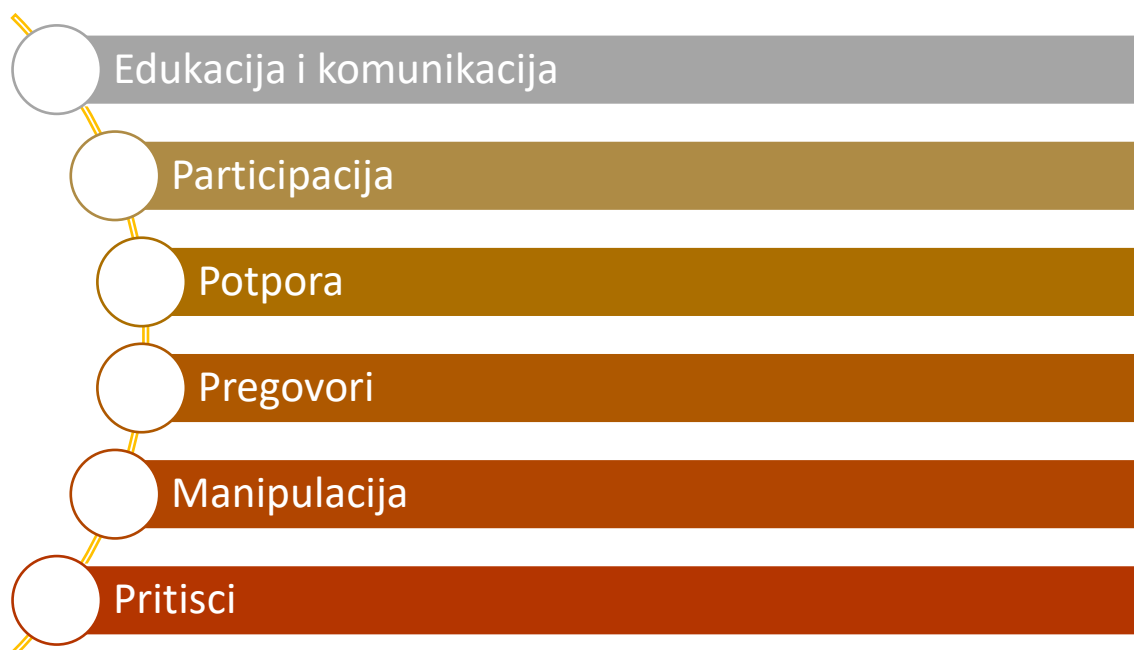
---

<sup>38</sup> Kotter, J. P., Schlesinger, J. A.: Op. cit.

- **različite procjene** – još jedan čest razlog stvaranja organizacijske promjene kada zaposleni drugačije procjene efekte organizacijske promjene od menadžera koji je provode; nije neuobičajeno da menadžeri u startu stvore pogrešnu procjenu da su oni koji provode promjenu automatski u pravu – ova greška vrlo je slična onoj koju spominje Piderit<sup>39</sup> u smislu predrasuda menadžera prema zaposlenicima tijekom provođenja organizacijskih promjena,
- **nizak prag tolerancije prema promjeni** – čak i u situacijama kada zaposlenici percipiraju nadolazeću promjenu kao dobru i korisnu, lako je moguće da njihov strah da neće biti u mogućnosti dovoljno brzo ili dovoljno kvalitetno savladati nove vještine i tehnike rada koje su potrebne za novo ili izmijenjeno radno mjesto.

Autori nadalje predlažu model od 6 strategija za borbu protiv otpora organizacijskim promjenama (slika 6):

*Slika 6. Strategije borbe protiv otpora promjenama - Kotter i Schlesinger*



Izvor: adaptacija autora<sup>40</sup>

U sljedećoj tablici dan je pregled sugestija kada je potrebno koju od strategija primjenjivati, te koje su prednosti a koji nedostaci svake pojedine strategije (tablica 1).

<sup>39</sup> Piderit, S. K.: Op. cit. str. 784

<sup>40</sup> tutor2u, <https://www.tutor2u.net/business/reference/change-management-how-to-overcome-resistance-to-change>

Tablica 1. Strategije borbe protiv otpora promjenama - Kotter i Schlesinger

| <b>Pristup</b>                  | <b>Situacije u kojima se obično koristi</b>   | <b>Prednosti</b>   | <b>Nedostaci</b>   |
|---------------------------------|---|--|--|
| <b>Edukacija i komunikacija</b> | U slučajevima nedostatka informacija ili netočnosti informacija   | Nakon objašnjenja, zaposlenici će pomagati u implementaciji promjene   | Može oduzeti mnogo vremena ako se radi o velikom broju zaposlenika                         |
| <b>Participacija</b>            | Kada inicijatori promjene nemaju sve potrebne informacije, a sudionici posjeduju znatnu moć otpora promjeni   | Zaposlenici koji sudjeluju će se posvetiti provođenju promjene, a sve relevantne informacije koje mogu imati biti će integrirane | Može oduzeti mnogo vremena ako zaposlenici osmisle neadekvatnu promjenu                    |
| <b>Potpورا</b>                  | Kada se zaposlenici odupiru zbog problema sa prilagodbom  | Nema boljeg pristupa kod problema sa prilagodbom   | Može biti jako skupo i oduzeti mnogo vremena, a ipak završiti neuspjehom                   |
| <b>Pregovori</b>                | Kada će pojedinac ili grupa znatno izgubiti nakon promjene, a on ili oni posjeduju znatnu moć otpora promjeni | Ponekad ovo je relativno najlakši način da se zaobiđe znatan otpor promjeni  | Može biti vrlo skupo ako se i drugi povedu ovim primjerom tj. omogućiti im se pregovaranje |
| <b>Manipulacija</b>             | Kada druge taktike ne prolaze ili su preskupe   | Može biti relativno brz i jeftin način savladavanja otpora promjeni  | Može uzrokovati probleme u budućnosti ako se zaposlenici osjete manipuliranim              |
| <b>Pritisci</b>                 | Kada je brzina provedbe od ključne važnosti, a provoditelji promjene imaju znatnu moć                         | Brza metoda koja može savladati bilo kakav oblik otpora  | Može biti rizična ako za posljedicu ima zaposlenike koji su ljuti na inicijatore promjene  |

Izvor: adaptacija autora<sup>41</sup>

## 4.2 Certov prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskim promjenama

Sikavica i Novak<sup>42</sup> daju pregled strategija za borbu protiv otpora organizacijskim promjenama navodeći podjelu iz „Principa modernog menadžmenta“<sup>43</sup>. Ovaj pristup naglašava potrebu bavljenja i stresom kao posljedicom najavljenih promjena.

<sup>41</sup> Kotter, J. P., Schlesinger, J. A.: Op. cit. str. 136

<sup>42</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Op. cit., citirano prema Certo, S. C.: Principles of Modern Management. Boston. 1989. str. 299-300.

<sup>43</sup> Certo, S. C.: Op. cit.

- **izbjegavanje iznenađenja** – bez kvalitetne informacije o razlozima provođenja organizacijske promjene, čak i one najmanje i relativno beznačajne će nailaziti na otpor – menadžeri dakle moraju dati kvalitetnu informaciju, i ostaviti dovoljno vremena zaposlenicima da istu apsorbiraju,
- **podupiranje stvarnog razumijevanja promjene** – razumijevanje promjene od strane zaposlenika pridonosi smanjenju otpora promjeni – ljudi su skloni vezati strah od promjene sa situacijom u kojoj osjećaju da ona donosi nekakav gubitak za njih – ukoliko se taj strah otkloni, lakše će biti provesti promjenu,
- **stvaranje uvjeta za provođenje promjena** – menadžment mora ostaviti dojam jedinstva kad su u pitanju organizacijske promjene, a njihov pozitivan stav prema istima olakšati će provođenje – promjene ne smiju biti percipirane kao same sebi svrha,
- **izvođenje probnih promjena** – pilot projekti promjena i njihove realne simulacije idealna su prilika za zaposlene da se u realnim uvjetima upoznaju sa posljedicama istih – ukoliko se pokaže da probna promjena nije donijela negativne posljedice, provođenje je znatno olakšano.

### 4.3 Metoda „7S“

Metoda koju su razvili stručnjaci sa sveučilišta Harvard i Stanford u suradnji sa konzultantima kompanije McKinsey & Co. naziva se „7S“ (engleski nazivi riječi započinju slovom S). Opisana je u radu M. Dujanića<sup>44</sup> a prema izvornom tekstu iz knjige „Vrhunski menadžment“ M. Stevensa<sup>45</sup> (slika 7).

Ova metoda sugerira kako nije dovoljno da su samo neke karakteristike organizacije u dobrom stanju – da bi promjena bila uspješna, svih 7 osobina mora biti sinkronizirano i uspješno:

- **strategija (eng. strategy)** – plan kojim organizacija nastoji steći održivu prednost pred konkurentima,

<sup>44</sup> Dujanić, M.: „Upravljanje promjenama u poduzeću“, Zbornik radova. Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. 2004. 22. 1. str. 39-51

<sup>45</sup> Stevens, M.: Vrhunski menadžment. Naklada Zadro. Zagreb. 2001.

- **struktura** (eng. *structure*) – okvir unutar kojeg se usklađuju aktivnosti članova organizacije – razlikujemo 4 tipa strukture: funkcionalna, sektorska, matrična i mrežna,
- **sustavi** (eng. *systems*) – povećanje efikasnosti kroz usmjeravanje pažnje menadžera kroz formiranje menadžerskih timova,
- **stil** (eng. *style*) – sveukupno ponašanje članova tima menadžera (način donošenja odluka, ponašanje, i sl.),
- **osoblje** (eng. *staff*) – odnos prema kadrovima, njihova izobrazba, uključivanje u proces odlučivanja – „ljudi su naše najveće bogatstvo“,
- **vještine** (eng. *skills*) – sposobnost iskorištavanja stručnih kapaciteta organizacije,
- **ciljevi** (eng. *superordinate goals*) – pitanja o zajedničkim vrijednostima organizacije (zašto postoji, koja je vizija, dugoročni ciljevi, i dr.).

Slika 7. Metoda 7S



Izvor: adaptacija autora prema Dujanić, M.: Op. cit.

## 5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE (Peovica d.o.o., Omiš)

### 5.1 Uvod

Peovica d.o.o. je komunalno poduzeće sa sjedištem u Omišu, a u suvlasništvu grada Omiša (većinski - 61%), te općine Dugi Rat (25%) i Šestanovac (14%). Osnovna djelatnost poduzeća je prikupljanje i odvoz komunalnog otpada sa područja grada Omiša, te općina Dugi Rat, Šestanovac i Zadvarje (ukupno oko 25,000 stanovnika). Za područje općine Zadvarje poduzeće obavlja uslugu odlukom Općinskog vijeća. Sav prikupljeni a neselektirani otpad odvozi se a potom i odlaže na odlagalištu Karepovac (Split).

Osim ove djelatnosti, koja ima status komunalne, poduzeće također obavlja i neke komercijalne djelatnosti, uglavnom za većinskog suvlasnika (grad Omiš) – održavanje zelenih površina, pometanje javnih površina, upravljanje gradskom lukom, tržnicom, ribarnicom i grobljem<sup>46</sup>.

Poduzeće je na kraju 2017. godine imalo 69 zaposlenih, od čega 56 u stalnom radnom odnosu, te godišnji neto prihod od 16,255,000 kn<sup>47</sup>. Iz izvješća uprave Nadzornom odboru poduzeća, vidljivo je da je u protekle 4 godine (2014. – 2017.) Peovica d.o.o. prošla kroz turbulentan period obilježen znatnim promjenama u poslovanju, polučivši na kraju vrlo dobre rezultate.

---

<sup>46</sup> Peovica d.o.o., <http://peovica.hr/>

<sup>47</sup> Ljubičić, L.: Mandatno (4-godišnje) izvješće o poslovanju društva za period 2014.-2017. Omiš. Svibanj 2018.

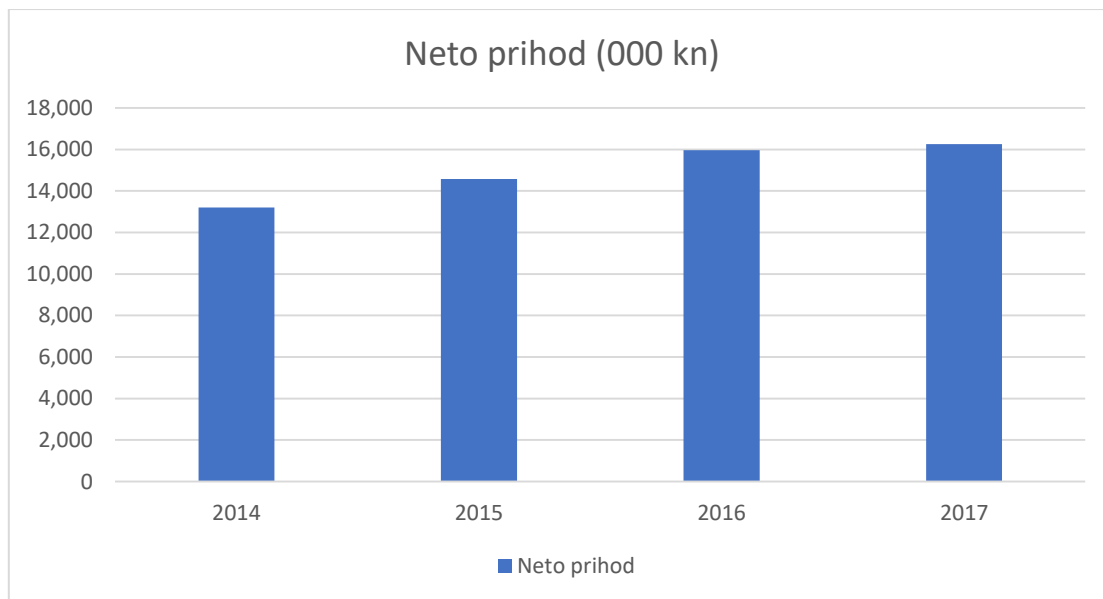


## 5.1.1 Pregled postignutih poslovnih rezultata u promatranom periodu

### 5.1.1.1 Financijski rezultat

U promatranom periodu poduzeće je ostvarilo permanentni rast prihoda, i to za ukupno 23.1%, ili prosječno 7.7% na godišnjoj razini. Rast prihoda osiguran je kroz ugovaranje novih poslova uglavnom od strane suvlasnika, a manjim dijelom i od privatnih osoba.

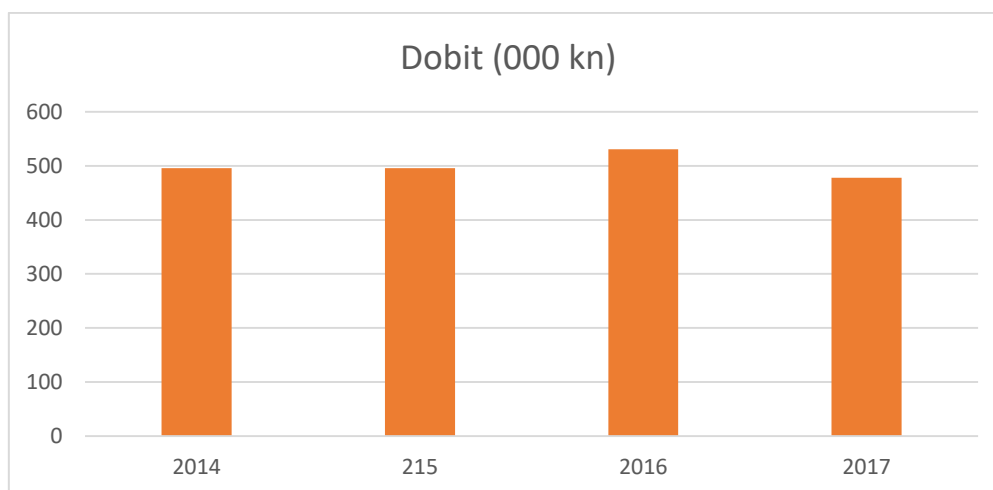
Grafikon 1. Ostvareni prihod Peovica d.o.o., 2014-2017



Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

Istovremeno, ostvarena je dobit u prosječnom iznosu od oko 500,000 kn godišnje. Ovakva dobit indikacija je relativno dobro postavljenog omjera cijene usluge i povezanih troškova.

Grafikon 2. Ostvarena bruto dobit Peovica d.o.o., 2014-2017

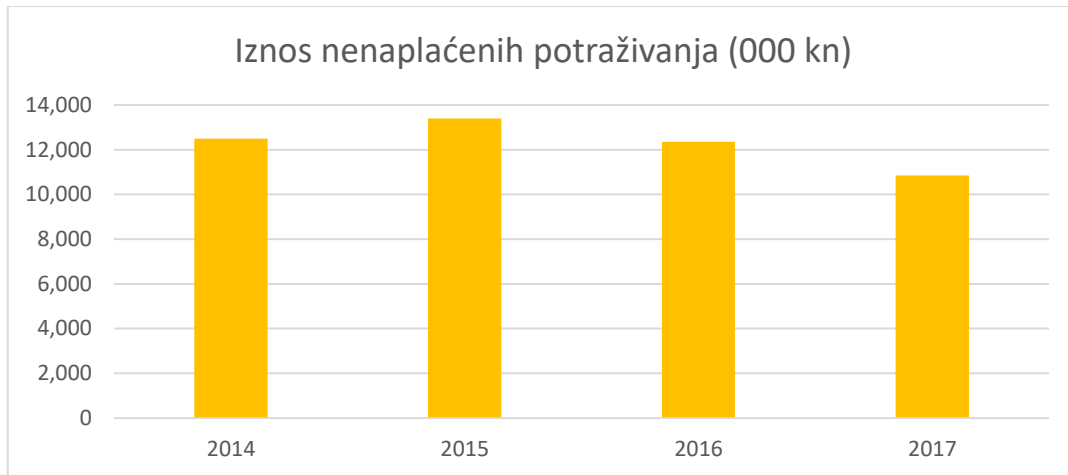


Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

### 5.1.1.2 Iznos nenaplaćenih potraživanja

U promatranom periodu poduzeće je ostvarilo smanjenje ukupnog iznosa nenaplaćenih potraživanja za 13.2%, odnosno prosječno 4.4% godišnje. Većina potraživanja odnosi se na a) zastarjela i b) potraživanja od većinskog suvlasnika (skoro 50% svih potraživanja).

Grafikon 3. Iznos nenaplaćenih potraživanja Peovica d.o.o., 2014-2017

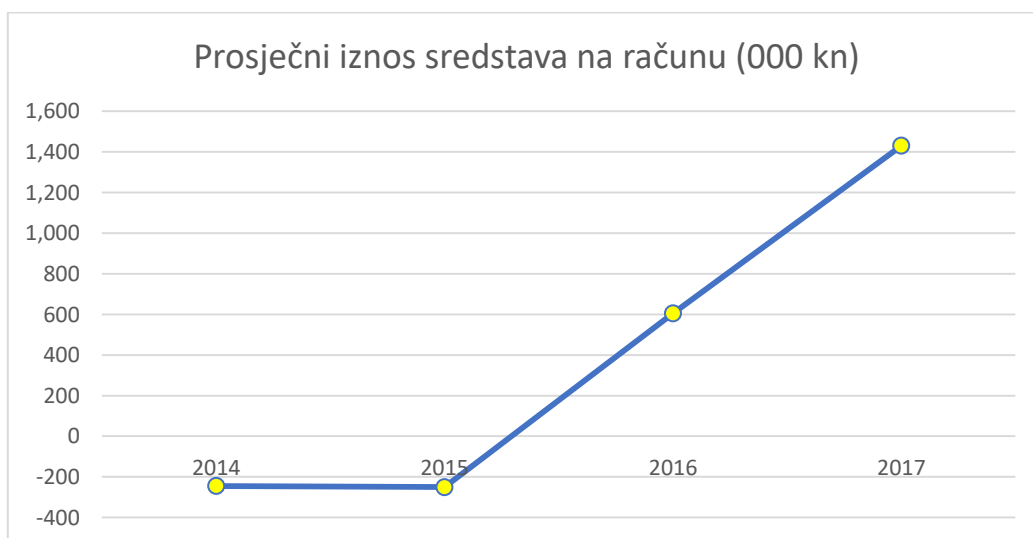


Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

### 5.1.1.3 Likvidnost

U promatranom periodu poduzeće je ostvarilo porast prosječnog iznosa stanja sredstava na računu za oko 1,675,000 kn. Ovaj porast likvidnosti dostignut je eliminiranjem nepotrebnih troškova i osiguranjem stalnih prihoda.

Grafikon 4. Prosječni iznos sredstava na računu Peovica d.o.o., 2014-2017



Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

#### 5.1.1.4 Broj korisnika

U periodu od 2014. do 2017. godine poduzeće je ostvarilo ukupni porast broja stalnih korisnika za 7.9%. Broj korisnika porastao je uvođenjem kvalitetnije i promptnije evidencije korisnika, te ažuriranjem podataka postojećih.

Grafikon 5. Broj stalnih korisnika Peovica d.o.o., 2014-2017

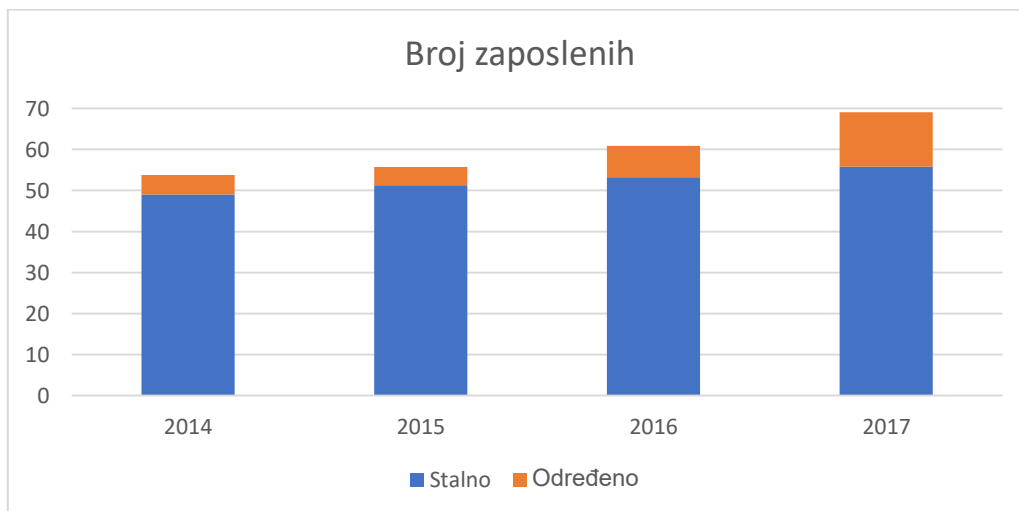


Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

#### 5.1.1.5 Broj zaposlenih

U promatranom periodu poduzeće je zabilježilo ukupni porast broja zaposlenih sa prosječno 53.8 na 69.0 (ukupno zaposleni u stalnom radnom odnosu i zaposleni na određeno radno vrijeme). Porast se zasniva na povećanju obima posla, a za sve zaposlene osigurana je puna zaposlenost i pokrivenost plaća i ostalih troškova prihodima.

Grafikon 6. Broj zaposlenih Peovica d.o.o., 2014-2017

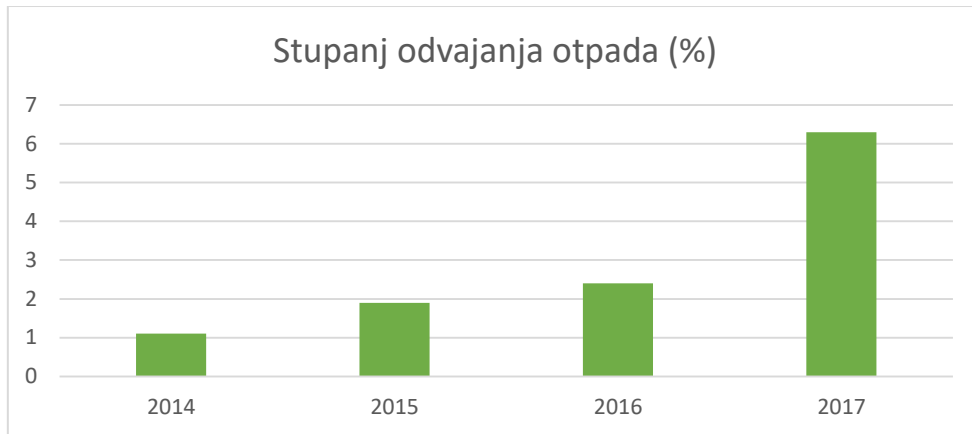


Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

### 5.1.1.6 Udio primarne selekcije otpada

Od početka uvođenja primarne selekcije otpada (kolovoz 2014.), poduzeće je dostiglo stupanj odvajanja od 6.3% na kraju 2017. godine. Selekcijom otpada smanjuje se količina koja se odlaže na odlagališta, a dodatne uštede ostvaruju se prodajom tako nastale sekundarne sirovine.

Grafikon 7. Stupanj odvajanja otpada Peovica d.o.o., 2014-2017



Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

### 5.1.1.7 Investicijski ciklus

U promatranom periodu, poduzeće je ostvarilo intenzivan investicijski zamah. Nabavljeno je 9 novih vozila (slika 8), te oko 3,000 novih spremnika, novi software, novi server, telekomunikacijska infrastruktura, cijeli niz sredstava za rad i zaštitne opreme, kao i znatni radovi na infrastrukturi pogona (pogon poduzeća Peovica d.o.o. lociran je na izlazu iz Omiša na cesti prema Gatima), te je nabavljeno i mobilno reciklažno dvorište.

Slika 8. Dio obnovljenog voznog parka Peovica d.o.o.

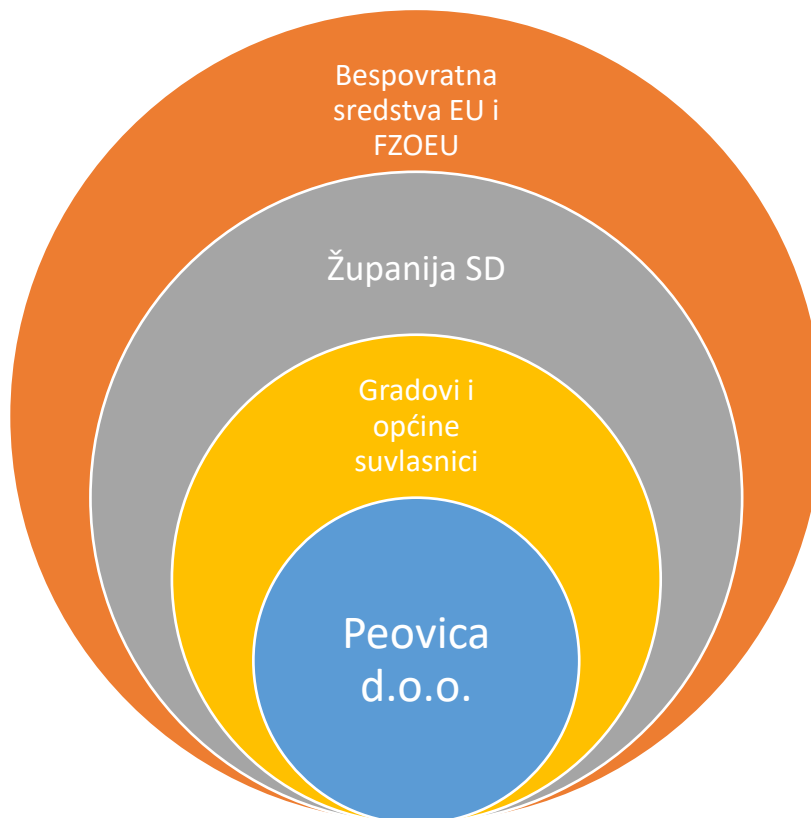


Izvor: Ljubičić, L.: Op. cit.

Projekti su financirani sinergijski (slika 9), uz obavezno – u slučaju kada su takva sredstva bila dostupna – bespovratno sufinanciranje od strane Fonda za zaštitu okoliša, te EU Kohezijskog fonda. U investicijama su većim ili manjim udjelom sudjelovali i suvlasnici (grad Omiš te općine Dugi Rat i Šestanovac), ali i Županija Splitsko Dalmatinska. Poduzeće praktički nije imalo komercijalnih zaduživanja (izuzev leasinga za dio vozila).

U promatranom periodu ukupno je investirano odnosno ostvareno projekata u vrijednosti od oko 8,000,000 kn, uz stopu bespovratnog sufinanciranja koja je iznosila preko 50%.

*Slika 9. Izvori financiranja projekata Peovica d.o.o., 2014-2017*



Izvor: adaptacija autora prema Ljubičić, L.: Op. cit.

## 5.2 Intervju

Ovo poglavlje bazira se na odgovorima iz dubinskog intervjua<sup>48</sup> sa direktorom poduzeća Peovica d.o.o. vođenom u uredu Uprave poduzeća dana 06. kolovoza 2018. godine, a sa ciljem dobivanja informacija povezanih sa radom – uzrocima potrebe provođenja organizacijskih promjena, otporima prema istima, metodama provedbe, te ocjene uspješnosti.

### 5.2.1 Uzroci organizacijskih promjena

Uzroci potrebe za organizacijskim promjenama su u slučaju Peovice d.o.o. bili dvojake prirode. S jedne strane poduzeće je imalo zadatak prilagoditi se novoj legislativi u području prikupljanja komunalnog otpada – *Zakon o održivom gospodarenju otpadom* iz 2013. godine<sup>49</sup>, te *Uredba o gospodarenju komunalnim otpadom* iz 2017. godine<sup>50</sup> nametnuli su potrebu korištenja promjene dotadašnjeg načina poslovanja. U tom smislu, potrebno je bilo osigurati:

- **sustav odvojenog prikupljanja otpada** – prema navedenom Zakonu i Uredbi, davatelj usluge prikupljanja komunalnog otpada dužan je osigurati: a) primarnu selekciju dijela frakcija (papir, staklo, plastika, ...) na kućnom pragu ili preko zelenih otoka, b) mobilno reciklažno dvorište za odvojeno prikupljanje otpada u udaljenim mjestima, c) fiksno reciklažno dvorište za odvojeno prikupljanje otpada svih ostalih frakcija (ukupno njih skoro 40 – npr. automobilske gume, toneri, EE otpad, i dr.) i d) preuzimanje bio otpada i njegovu uporabu izgradnjom kompostana.
- **obračun cijene po količini preuzetog otpada** – traži se uspostava sustava naplate usluge prikupljanja komunalnog otpada takva da je proporcionalna količini preuzetog otpada od svakog pojedinačnog korisnika – budući da je opcija vaganja iznimno skupa tehnološki, zakonodavac je dao opciju obračuna po umnošku frekvencije odvoza i volumena posude.

---

<sup>48</sup> Ljubičić, L.: Dubinski intervju. Op cit.

<sup>49</sup> NN 94/13, 73/17: Op. cit.

<sup>50</sup> NN 50/17: Op. cit.

S druge strane, postojali su i interni uzroci; poduzeće je krajem 2013. godine bilo u relativno lošem stanju – redovno poslovanje odvijalo se uz velike poteškoće zbog nelikvidnosti, a koja se stvarala zbog slabe kontrole troškova kao i aljkave naplate potraživanja. Poduzeće nije imalo viziju razvoja niti prilagodbe novim uvjetima poslovanja. Postojao je niz kadrovskih problema, zastarjeli vozni park, potpuni nedostatak infrastrukture u smislu telekomunikacija, računalnog software-a, ali i tehnološki u smislu nedovoljnog broja spremnika i vozila. U poduzeću nije bilo službe koja se bavila korisnicima, evidencija istih bila je zastarjela a time i neadekvatna. Postojeći ugovori o redovnim poslovima sa suvlasnicima istekli su ili uopće nisu postojali.

### **5.2.2 Provedene organizacijske promjene u periodu 2014. – 2017.**

Provedbu adaptacije se može prikazati preko strateških odrednica rada<sup>51</sup>: a) raščišćavanje spornih financijskih odnosa sa većinskim vlasnikom, b) povećani angažman i ostvarenje novih ugovora o stalnim poslovima, c) dobivanje novih poslova i sinergijski učinci, d) podizanje kvalitete usluge krajnjim korisnicima, e) intenziviranje aktivnosti na naplati potraživanja, f) ostvarenje normalne likvidnosti poduzeća i g) intenzivno investiranje u osnovnu djelatnost, te standardno investiranje u ostale djelatnosti.

U svrhu realizacije ovih odrednica, potrebno je bilo provesti slijedeće organizacijske promjene:

- **Promjena računovodstvenog software-a** – postojeći software nije bio više adekvatan, prvenstveno zbog nemogućnosti evidencije količina preuzetog otpada te povezivanja istih podataka sa postojećim korisnicima, a u cilju fakturiranja prema toj količini. Dodatno, takav software je „pregazilo“ vrijeme; za poduzeće koje svoju osnovnu djelatnost obavlja na terenu, mobilnost i mogućnost korištenja software-a bilo gdje i bilo kada, korištenjem „cloud“ tehnologije, apsolutna je nužnost. Usput, uvođenjem novog software-a ažuriran je i vlastiti server, a priključen je i modul za elektroničko upravljanje dokumentima, uz brojne mogućnosti daljnje nadogradnje (djelatnost asistencije pri ukopu, obračun plaća, GPS praćenje vozila, i dr.).

---

<sup>51</sup> Lubičić, L.: Mandatno (4-godišnje) izvješće o poslovanju društva za period 2014.-2017.: Op. cit.

- **Modifikacija organizacijske strukture** – okretanje u smjeru korisnika, osim što je u poslovnom smislu poželjno, a ponekad i neophodno, u slučaju Peovice d.o.o. bilo je neminovno; kako zbog cilja poboljšanja percepcija poduzeća unutar okoline u kojoj radi, tako i zbog novog načina evidencije korisnika (osnova za fakturiranje je vlasništvo nad objektom). U tu svrhu potrebno je bilo formirati zasebnu službu koja bi se bavila isključivo problemima korisnika. Služba podrške sada obavlja poslove evidencije korisnika, količina otpada, podjele spremnika, naplate i ovrha, primanje pritužbi i njihovo rješavanje, itd.. Za rukovoditelja ove, ali i za općenito sektor prikupljanja otpada, kao i službu voznog parka, imenovani su relativno mladi i vrlo aktivni novi rukovoditelji, koji su se ubrzo pokazali kao nova pokretačka snaga poduzeća.
- **Poboljšanje kadrovske slike** – poduzeće je bilo opterećeno negativnom percepcijom zbog određenog broja zaposlenih koji ili nisu dolazili na posao, ili ako bi i došli, nisu radili ništa. Ovakve slučajeve potrebno je bilo riješiti razumnim, dakle ljudskim, ali i legalnim putem, što je i napravljeno koristeći otpremnine i/ili prijevremene mirovine, te preraspodjelu na realna radna mjesta. Dodatno, uvedena je otvorena i profesionalna politika primanja novih kadrova, kroz mogućnost dostave životopisa bilo kome i bilo kada, redovno periodičko intervjuiranje kandidata, uz participaciju rukovoditelja službi. Ocjenjivanje kandidata u njihovom nastupu na intervjuu, te eventualnom probnom radu, uvelike je postalo ovisno i o odluci neposrednog rukovoditelja.
- **Uvođenje procedure javne nabave** – procedura javne nabave jedan je od stupova nositelja odgovornog i ekonomičnog poslovanja. Praktički sve odnose sa dobavljačima u poduzeću su podvrgli tržišnom natjecanju, te osigurali kvalitetnu uslugu u svakom segmentu, uz znatne uštede. Posebno se to odrazilo na poštanske usluge i usluge osiguranja, a i na cijeli investicijski ciklus koji je proveden (vozila, radni strojevi, radna oprema, infrastruktura) u promatranom periodu, jer je na ovaj način osigurana transparentnost, koja je uvijek imperativ u poduzećima u javnom vlasništvu.



- **Poboljšanje odnosa prema korisnicima** – osim već prethodno spomenutog formiranja službe za podršku korisnicima, potrebno je bilo sve nivoe zaposlenih „indoktrinirati“ u smislu odgovornosti prema poslu, prema interesima suvlasnika kao predstavnika javne vlasti, ali i prema interesima svakog stanovnika uvažavajući njihove primjedbe i prijedloge. Dodatno, poduzeće je u suradnji sa jednom kvalitetnom tvrtkom iz Splita razvilo jedinstveni alat za korisnike, prilagođen modernom vremenu u kojem živimo – aplikaciju za pametne telefone. Pomoću nje korisnici sada mogu dobiti informacije o lokacijama i vrstama spremnika, rasporedu odvoza, radnom vremenu reciklažnog dvorišta, i sl., uz veliku mogućnost buduće nadogradnje funkcionalnosti.
- **Usvajanje novih tehnologija rada** – znatan dio operativnih službi morao se prilagoditi drugačijem režimu svakodnevnog rada, prvenstveno zbog skeniranja spremnika prilikom pražnjenja, a zbog zakonske potrebe evidencije. Ovo je iziskivalo i modifikacije u organizaciji logistike tj. voznog parka i voznih puteva, pa je bilo neophodno uvesti i mogućnost praćenja vozila preko GPS signala. Također, sve posade sada su opremljene mobilnim telefonima radi lakše komunikacije. Sva evidencija u poduzeću sada se vodi prvenstveno u elektroničkom obliku (dokumenti, gorivo, izdani spremnici, reklamacije, ...).
- **Poboljšanje financijske discipline** – objektivno, poduzeće koje obavlja komunalnu uslugu troši javni novac, te prema istome mora iskazati primjerenu pažnju i nema se pravo ponašati neodgovorno. Uvedeni su stoga automatizirani procesi opomena i ovrha u smislu naplate potraživanja, kao i obračuni zateznih kamata za ona zakašnjela. S druge strane, sistematski se pristupilo plaćanju dospjelih obaveza prema dobavljačima, što je smanjilo nepotrebne tenzije i osiguralo kvalitetno partnerstvo s istima.

### 5.2.3 Evidentirani otpori organizacijskim promjenama

Najveći otpor promjeni zabilježen je kod *kadrovskih promjena*. U slučaju formiranja nove službe, te imenovanja novih rukovoditelja, nezadovoljstvo se javilo kod određenog broja zaposlenika koji su obje promjene doživjeli kao ugrožavanje svojih pozicija odnosno umanjenje postojeće moći.

Prilikom *uvođenja novih tehnologija*, konkretno instaliranja GPS praćenja u vozila te uvođenje obaveznog skeniranja spremnika prilikom pražnjenja, bilo je manjih otpora u smislu prigovaranja radi „špijuniranja“ vozača, te zbog povećanja potrebnog vremena za pražnjenje pojedinog spremnika.

*Instalacija novog software-a* donijela je određene traume kod korisnika koji su navikli godinama, pa i desetljećima koristiti isti software, te su imali problema prilikom adaptacije na novi. Manifestirala se uglavnom na „dramatično“ ukazivanje na probleme koje novi software ima, te kašnjenja u izvođenju određenih procedura koje su prije bile odrađivane uredno – sve su ovo, pokazalo se, bili početni problemi koji su vremenom relativno lako savladani.

U slučaju *podizanja financijske discipline*, minorni otpor zabilježen je kod zaposlenika koji su upozoravali na inducirane troškove ovrha i opomena, te potiho spominjanje negativne percepcije uvođenja obaveze plaćanja zakonske zatezne kamate. Uzroci ove vrste otpora su više osobne prirode, tj. postojanje potrebe kod zaposlenih da se naglasi osobna briga za poduzeće.

Kod *uvođenja procedure javne nabave*, kao i kod *promjene odnosa prema korisnicima*, zabilježeni su nikakvi ili vrlo mali otpori, najčešće vezani uz „dobronamjerne“ primjedbe u vezi novih problema koji mogu nastati izvođenjem tih promjena (prezauzetost za javljanje na telefon, kratak zakonski rok odgovora na pritužbe, usporavanje nabavnih procesa zbog poštivanja procedure javne nabave, i sl.).

#### **5.2.4 Primijenjene metode savladavanja otpora organizacijskim promjenama**

Premda ponekad uz dodatni utrošak vremena i energije, praksa pokazuje da je promjene najlakše postići, odnosno eliminirati otpore istima, koristeći *dobru informiranost* zaposlenih. Stoga su održani brojni sastanci po svim nivoima poduzeća, sa naglaskom na ukazivanje potrebe za promjenom, te potencijalnom koristi koju od tako provedene promjene poduzeće, a i sami zaposleni, mogu imati. Svi operativni nivoi poduzeća upoznati su sa uzrocima potrebe za promjenom, kao i razmišljanjima u smislu realizacije istih.

Drugi važan čimbenik je *participacija zaposlenih* u donošenju odluka, normirana s obzirom na objektivnu širinu mogućih opcija. Posebno se ističe uloga preuzimanja odgovornosti od strane rukovoditelja službi za veći dio operativne provedbe promjene, jednom kad su zadane generalne smjernice postavljenih ciljeva. Vrata direktora su uvijek otvorena za sve sugestije zaposlenih, bez obzira na vrijeme i značaj.

Uz ove metode, a gdje je to bilo potrebno, korištena je prilika da se zaposleni koji su predmet određene promjene na adekvatan način *osposobe* u radu sa novim tehnologijama odnosno sredstvima za rad (računalni software, skeneri).

Najmanje korištene metode bile su one *manipulacije* i *direktnih pritisaka*. One izazivaju trajne poremećaje u organizaciji, i dok je promjenu moguće i tako realizirati, tinjajuće nezadovoljstvo će se prije ili kasnije ponovo manifestirati.

Također, favorizirane su metode za koje se pretpostavio da će izazvati najmanje stresa unutar poduzeća, pa čak i onda kada su zbog toga dobiveni donekle suboptimalni rezultati.

Naravno, nije moguće baš sve aktivnosti pri provođenju promjena sistematizirati isključivo; mnoge su zahtijevale kombinaciju metoda, sa većim ili manjim udjelom neke od njih.

Tablica 2. Ocjene uspješnosti, generiranog stresa i stvorenog otpora za provedene promjene

| <b>Organizacijska promjena</b>           | <b>Ocjena uspješnosti provedbe</b> | <b>Ocjena generiranog stresa</b> | <b>Ocjena manifestiranog otpora</b> |
|--|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. promjena računovodstvenog software-a  | 4                                  | 3                                | 3                                   |
| 2. modifikacija organizacijske strukture | 4                                  | 3                                | 3                                   |
| 3. poboljšanje kadrovske slike           | 5                                  | 4                                | 2                                   |
| 4. uvođenje procedure javne nabave       | 5                                  | 1                                | 1                                   |
| 5. poboljšanje odnosa prema korisnicima  | 4                                  | 2                                | 1                                   |
| 6. usvajanje novih tehnologija rada      | 5                                  | 2                                | 1                                   |
| 7. poboljšanje financijske discipline    | 3                                  | 2                                | 2                                   |

Izvor: Ljubičić, L.: Osobni intervju. Op. cit.

Tablica 3. Ponderi primjene metoda savladavanja otpora promjena

| Organizacijska promjena | Komunikacija | Participacija | Potpore    | Pregovori  | Manipulacija | Pritisci   | Ukupno ponder |
|-------------------------|--------------|---------------|------------|------------|--------------|------------|---------------|
| 1. Software             | 0.2          | 0.5           | 0.2        |            |              | 0.1        | <b>1.0</b>    |
| 2. Struktura            |              | 0.4           | 0.2        | 0.3        | 0.1          |            | <b>1.0</b>    |
| 3. Kadrovi              | 0.1          | 0.4           | 0.1        | 0.2        | 0.2          |            | <b>1.0</b>    |
| 4. Javna nabava         | 0.7          | 0.2           | 0.1        |            |              |            | <b>1.0</b>    |
| 5. Korisnici            | 0.3          | 0.5           | 0.1        |            | 0.1          |            | <b>1.0</b>    |
| 6. Tehnologija          | 0.2          | 0.4           |            | 0.2        | 0.1          | 0.1        | <b>1.0</b>    |
| 7. Financije            | 0.2          | 0.3           | 0.1        | 0.2        | 0.2          |            | <b>1.0</b>    |
| <b>UKUPNO</b>           | <b>1.7</b>   | <b>2.7</b>    | <b>0.8</b> | <b>0.9</b> | <b>0.7</b>   | <b>0.2</b> | <b>7.0</b>    |

Izvor: Ljubičić, L.: Osobni intervju. Op. cit.

## 5.3 Rezultati empirijskog istraživanja

### 5.3.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje se bazira na odgovorima anketnog upitnika koji se sastoji od 4 pitanja općih karakteristika ispitanika, te 3 grupe pitanja o provedenim organizacijskim promjenama, generiranoj količini stresa, te manifestiranom otporu prema njima. Od ispitanika je traženo ocjenjivanje (1-5) svake od spomenutih karakteristika. Ukupna veličina uzorka jest 81 ispitanik.

U analizi rezultata koriste se statistički elementi i to<sup>52</sup>:

- uzorak – podskup osnovnog statističkog skupa koji je reprezentativan, a izbor se vrši teorijom slučajnih brojeva,
- aritmetička sredina (prosjek) – kvocijent zbroja vrijednosti brojeva i broja njih,
- standardna devijacija – drugi korijen iz varijance; varijanca je suma kvadrata odstupanja od srednje vrijednosti podijeljena brojem tih vrijednosti,
- koeficijent linearne korelacije – mjera linearne zavisnosti dviju serija podataka, što je bliže broju 1 to su podaci u većoj korelaciji,

<sup>52</sup> Rozga, A.: Statistika za ekonomiste. III izdanje, Ekonomski fakultet. Split. 2003. str. 39-117

- linearna aproksimacija (linija trenda) – pravac postavljen tako da je suma kvadrata udaljenosti točaka mjerenja od njega minimalna.

### 5.3.2 Demografske karakteristike uzorka

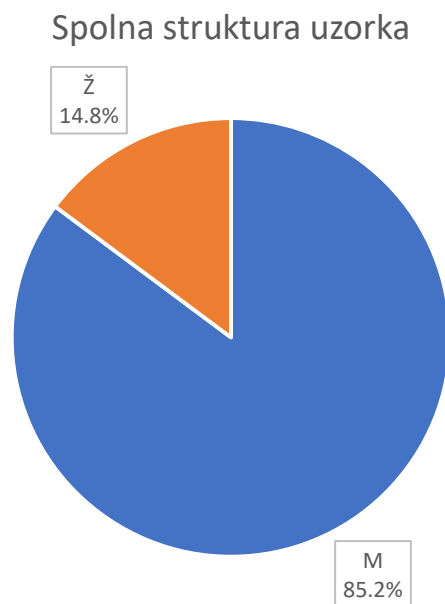
Analiza uzorka prema spolu pokazuje da je bilo znatno više ispitanika muškog spola (85.2% prema 14.8%) (tablica 4 i grafikon 8).

Tablica 4. Spolna struktura ispitanika

| Spol  | Frekvencija | Postotak | Kumulativni postotak |
|-------|-------------|----------|----------------------|
| M     | 69          | 85.2%    | 85.2%                |
| Ž     | 12          | 14.8%    | 100.0%               |
| TOTAL | 81          | 100.0%   | 100.0%               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Grafikon 8. Spolna struktura ispitanika



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

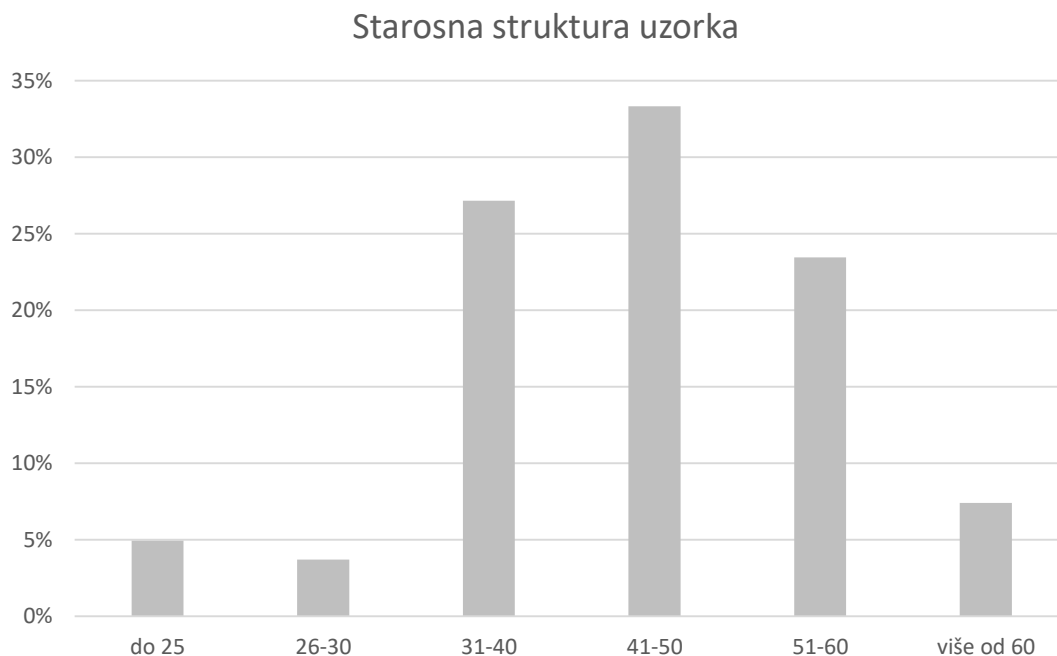
Analizom podataka o starosti ispitanika (tablica 5 i grafikon 9) uočava se da dominiraju srednje kategorije starosti, i to najviše ispitanih je u dobi od 41-50 godina (33.3%), a zatim u dobi od 31-40 godina (27.2%), te grupa ispitanika u dobi od 51-60 godina (23.5%) (tablica 5 i grafikon 9). Znatno manje su zastupljene kategorije dobi iznad 60 godina (7.4%), te mlađe kategorije sudionika ankete i to do 25 godina (4.9%) i 26-30 godina (3.7%).

Tablica 5. Starosna struktura ispitanika

| Starost    | Frekvencija | Postotak | Kumulativni postotak |
|------------|-------------|----------|----------------------|
| do 25      | 4           | 4.9%     | 4.9%                 |
| 26-30      | 3           | 3.7%     | 8.6%                 |
| 31-40      | 22          | 27.2%    | 35.8%                |
| 41-50      | 27          | 33.3%    | 69.1%                |
| 51-60      | 19          | 23.5%    | 92.6%                |
| više od 60 | 6           | 7.4%     | 100.0%               |
| TOTAL      | 81          | 100.0%   | 100.0%               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Grafikon 9. Starosna struktura ispitanika



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Podaci o stručnoj spremi ispitanika otkrivaju da je najviše anketiranih bilo srednje stručne spreme (SSS – 46.9%), a slijede nekvalificirani zaposlenici (NKV – 24.7%), te kvalificirani (KV – 12.3%). Ispitanika više stručne spreme (VŠS) bilo je 11.1%, dok je onih sa visokom stručnom spremom (VSS) bilo tek 4.9% (tablica 6 i grafikon 10).

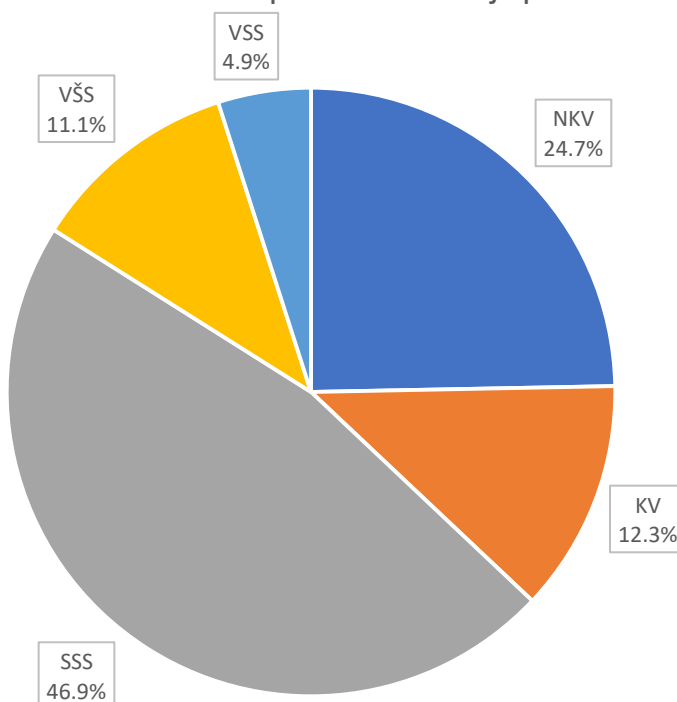
Tablica 6. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi

| Stručna sprema | Frekvencija | Postotak | Kumulativni postotak |
|----------------|-------------|----------|----------------------|
| NKV            | 20          | 24.7%    | 24.7%                |
| KV             | 10          | 12.3%    | 37.0%                |
| SSS            | 38          | 46.9%    | 84.0%                |
| VŠS            | 9           | 11.1%    | 95.1%                |
| VSS            | 4           | 4.9%     | 100.0%               |
| TOTAL          | 81          | 100.0%   | 100.0%               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Grafikon 10. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi

Struktura uzorka prema stručnoj spremi



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

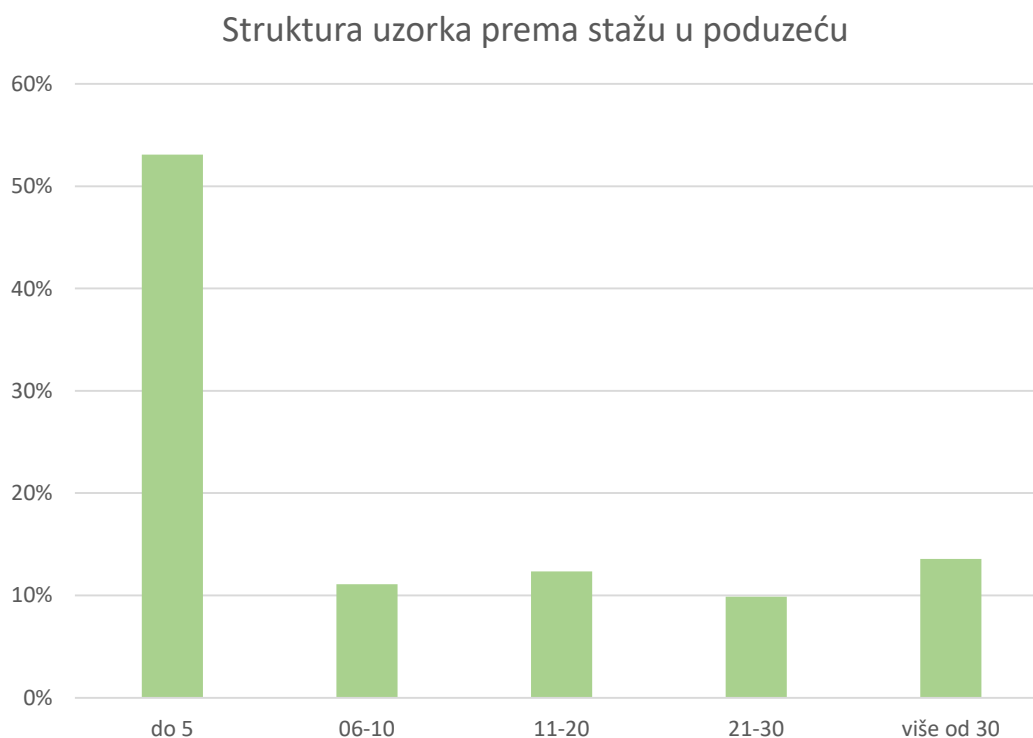
Iz podataka o stažu u poduzeću vidljivo je da više od polovice ispitanika pripada grupi koja je u poduzeću manje od 5 godina (53.1%), dok su ostale grupe relativno podjednako zastupljene: više od 30 godina 13.6%, 11 do 20 godina 12.3%, 6 do 10 godina 11.1%, te 21 do 30 godina 9.9% (tablica 7 i grafikon 11).

Tablica 7. Struktura ispitanika prema stažu u poduzeću

| Staž u poduzeću | Frekvencija | Postotak | Kumulativni postotak |
|-----------------|-------------|----------|----------------------|
| do 5            | 43          | 53.1%    | 53.1%                |
| 06-10           | 9           | 11.1%    | 64.2%                |
| 11-20           | 10          | 12.3%    | 76.5%                |
| 21-30           | 8           | 9.9%     | 86.4%                |
| više od 30      | 11          | 13.6%    | 100.0%               |
| TOTAL           | 81          | 100.0%   | 100.0%               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Grafikon 11. Struktura ispitanika prema stažu u poduzeću



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi



### 5.3.3 Rezultati ankete

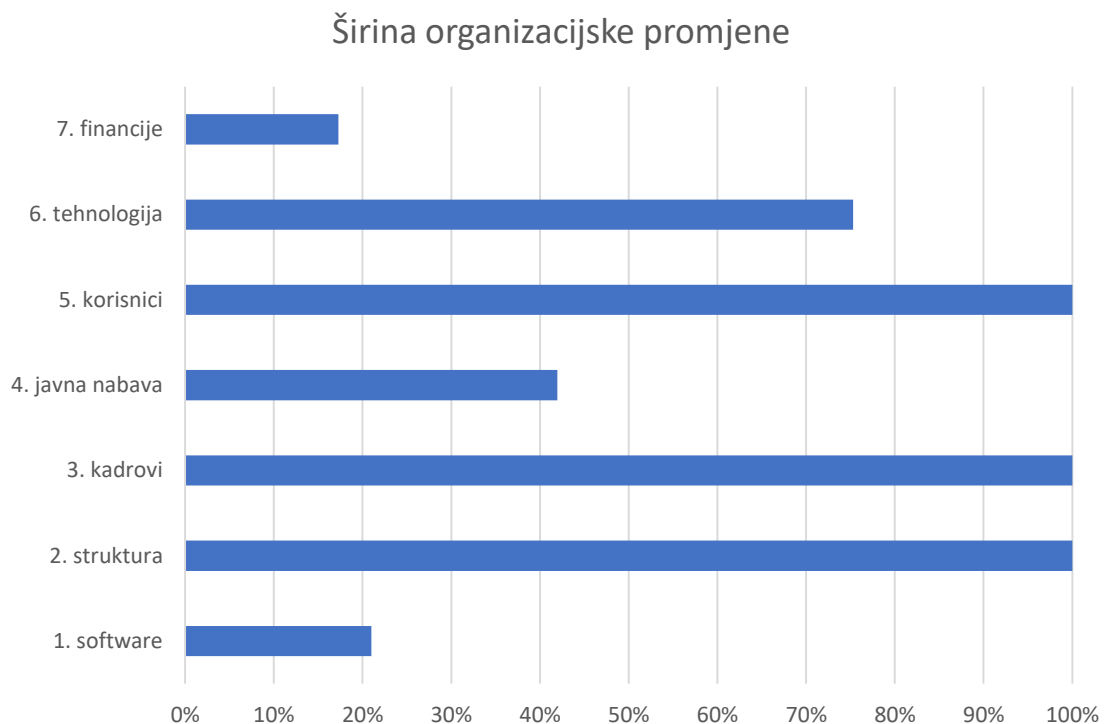
U tabeli X dan je prikaz rezultata ankete. Iz podataka se vidi da nisu sve organizacijske promjene zahvatile cijelo poduzeće – promjena organizacijske strukture, izmjena kadrovske slike, te promjena ponašanja prema korisnicima su zahvatile sve ispitanike, dok su tehnološke promjene zahvatile njih 75.3%, a uvođenje procedura javne nabave 42% ispitanika. Najmanji broj anketiranih bio je zahvaćen organizacijskim promjenama uvođenja novog software-a (21%), te poboljšanjem financijske discipline (17.3%).

Tablica 8. Širina zahvata organizacijske promjene

| Promjena        | N  | Širina |
|-----------------|----|--------|
| 1. software     | 17 | 21.0%  |
| 2. struktura    | 81 | 100.0% |
| 3. kadrovi      | 81 | 100.0% |
| 4. javna nabava | 34 | 42.0%  |
| 5. korisnici    | 81 | 100.0% |
| 6. tehnologija  | 61 | 75.3%  |
| 7. financije    | 14 | 17.3%  |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Grafikon 12. Širina zahvata organizacijske promjene



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

### 5.3.3.1 Uspješnost provedbe organizacijske promjene

Pregledom dobivenih rezultata vidi se da su anketirani sa najvišom prosječnom ocjenom uspješnosti označili uvođenje procedure javne nabave (4.56), i to uz najnižu disperziju rezultata (standardna devijacija 0.650). Najmanje pak uspješna promjena bila je uvođenje novih tehnologija sa prosječnom ocjenom od 4.10, no uz relativno veliku varijaciju rezultata (0.900).

Najveća varijacija rezultata zabilježena je kod promjene kadrovske politike (0.930).

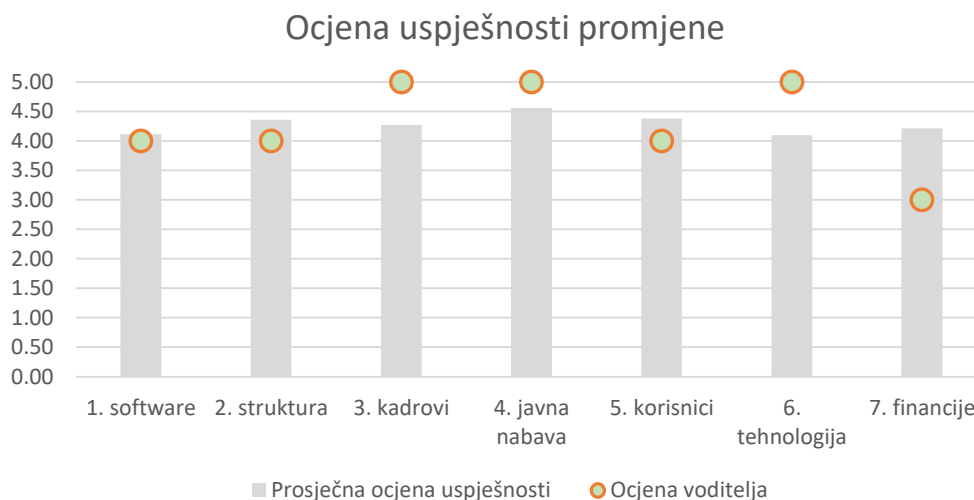
Tablica 9. Ocjena uspješnosti provedbe organizacijske promjene

| Promjena        | N  | Prosječna ocjena uspješnosti | Standardna devijacija | Ocjena voditelja |
|-----------------|----|------------------------------|-----------------------|------------------|
| 1. software     | 17 | 4.12                         | 0.758                 | 4                |
| 2. struktura    | 81 | 4.36                         | 0.851                 | 4                |
| 3. kadrovi      | 81 | 4.27                         | 0.930                 | 5                |
| 4. javna nabava | 34 | 4.56                         | 0.650                 | 5                |
| 5. korisnici    | 81 | 4.38                         | 0.677                 | 4                |
| 6. tehnologija  | 61 | 4.10                         | 0.900                 | 5                |
| 7. financije    | 14 | 4.21                         | 0.674                 | 3                |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Percepcija uspješnosti promjene od strane voditelja promjene poklapa se sa percepcijom uspješnosti o strane zaposlenika pri ocjeni uvođenja novog software-a, te se malo razlikuje za promjenu kadrovske strukture i odnosa prema korisnicima, dok je najveća razlika zabilježena na primjeru promjene uvođenja financijske discipline.

Grafikon 13. Ocjena uspješnosti provedbe organizacijske promjene



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

### 5.3.3.2 Generirani stres organizacijske promjene

Ispitanici sa najvišom prosječnom ocjenom generiranog stresa (2.12) ocijenili uvođenje novog software-a, uz napomenu je uzorak relativno mali (N = 17). Najmanje je, prema anketiranim, izazvalo stresa uvođenje procedure javne nabave (1.32), i to uz vrlo malu disperziju rezultata (standardna devijacija 0.527). Najveće rasipanje rezultata zabilježeno je kod ocjene stresa generiranog pri promjeni kadrovske slike (1.004), dok su ispitanici bili najviše „sigurni“ u ocjeni stresa generiranog uvođenjem financijske discipline (0.479).

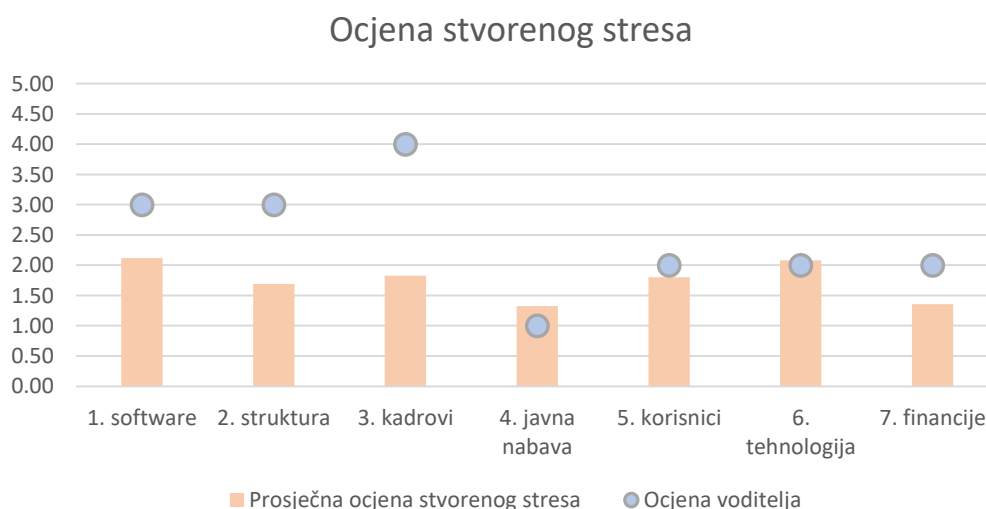
Tablica 10. Ocjena generiranog stresa

| Promjena        | N  | Prosječna ocjena stvorenog stresa | Standardna devijacija | Ocjena voditelja |
|-----------------|----|-----------------------------------|-----------------------|------------------|
| 1. software     | 17 | 2.12                              | 0.900                 | 3                |
| 2. struktura    | 81 | 1.69                              | 0.884                 | 3                |
| 3. kadrovi      | 81 | 1.83                              | 1.004                 | 4                |
| 4. javna nabava | 34 | 1.32                              | 0.527                 | 1                |
| 5. korisnici    | 81 | 1.80                              | 0.792                 | 2                |
| 6. tehnologija  | 61 | 2.08                              | 0.816                 | 2                |
| 7. financije    | 14 | 1.36                              | 0.479                 | 2                |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Percepcije generiranog stresa od strane voditelja promjene i subjekata se poklapaju u kategorijama odnos prema korisnicima i uvođenje novih tehnologija, dok su u svim ostalim promjenama postoje znatne razlike (najveća je u ocjeni stresa generiranog promjenom kadrovske politike poduzeća).

Grafikon 14. Ocjena generiranog stresa



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

### 5.3.3.3 Manifestirani otpor organizacijske promjene

Rezultati ankete o manifestaciji otpora pojedinim organizacijskim promjenama govore nam da je najviše otpora manifestirano prilikom uvođenja novih tehnologija (1.54), dok je najmanje otpora trebalo savladati prilikom uvođenja procedure javne nabave (1.12), i to uz iznimno malo rasipanje rezultata (standardna devijacija 0.322). Najveće neslaganje oko ocjene otpora iskazano je kod promjene kadrovske politike (0.816), uz ocjenu manifestiranog otpora od 1.43.

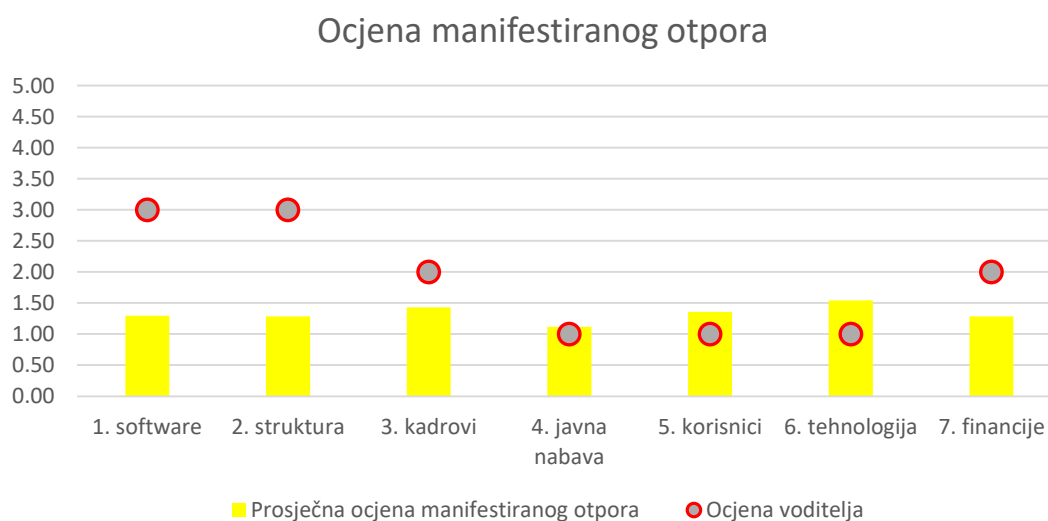
Tablica 11. Ocjena manifestiranog otpora

| Promjena        | N  | Prosječna ocjena manifestiranog otpora | Standardna devijacija | Ocjena voditelja |
|-----------------|----|--|-----------------------|------------------|
| 1. software     | 17 | 1.29                                   | 0.749                 | 3                |
| 2. struktura    | 81 | 1.28                                   | 0.689                 | 3                |
| 3. kadrovi      | 81 | 1.43                                   | 0.816                 | 2                |
| 4. javna nabava | 34 | 1.12                                   | 0.322                 | 1                |
| 5. korisnici    | 81 | 1.36                                   | 0.594                 | 1                |
| 6. tehnologija  | 61 | 1.54                                   | 0.691                 | 1                |
| 7. financije    | 14 | 1.29                                   | 0.589                 | 2                |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Razlika u percepciji manifestiranog otpora promjenama između voditelja promjene i subjekata promjene bila je najmanja kod promjena uvođenje procedure javne nabave i promjene odnosa prema korisnicima, dok se znatno razlike pokazuju kod uvođenja novog software-a i promjene organizacijske strukture poduzeća.

Grafikon 15. Ocjena manifestiranog otpora



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

### 5.3.4 Testiranje hipoteza

**H1: Postoji statistički značajna veza između uspješnosti provedbe organizacijske promjene i odabrane metode provođenja promjene**

Kombiniranjem rezultata pondera metoda korištenih pri provedbi organizacijskih promjena a u savladavanju otpora istima (tablica 2), i ocjene uspješnosti svake od provedenih promjena dobivenih anketom (tablica 9), te ponderiranjem tako dobivenih vrijednosti, dobivamo ponderirane rezultate ocjene uspješnosti svake od provedenih organizacijskih promjena (tablica 12).

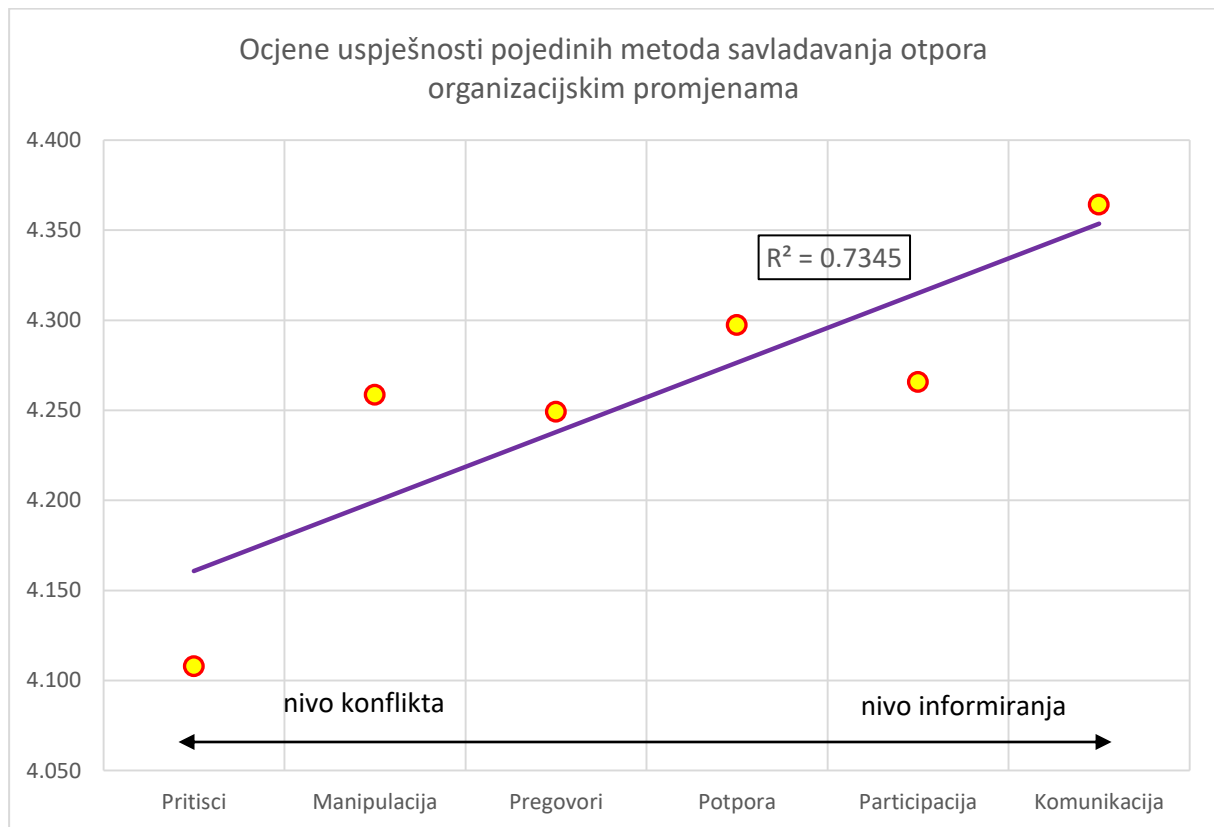
Tablica 12. Ponderiranje ocjena strategija savladavanja otpora promjenama

| Promjena                       | Prosječna ocjena uspješnosti | Komunikacija | Participacija | Potpora      | Pregovori    | Manipulacija | Pritisci     |
|--------------------------------|------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. software                    | 4.12                         | 0.2          | 0.5           | 0.2          |              |              | 0.1          |
| 2. struktura                   | 4.36                         |              | 0.4           | 0.2          | 0.3          | 0.1          |              |
| 3. kadrovi                     | 4.27                         | 0.1          | 0.4           | 0.1          | 0.2          | 0.2          |              |
| 4. javna nabava                | 4.56                         | 0.7          | 0.2           | 0.1          |              |              |              |
| 5. korisnici                   | 4.38                         | 0.3          | 0.5           | 0.1          |              | 0.1          |              |
| 6. tehnologija                 | 4.10                         | 0.2          | 0.4           |              | 0.2          | 0.1          | 0.1          |
| 7. financije                   | 4.21                         | 0.2          | 0.3           | 0.1          | 0.2          | 0.2          |              |
| <b>Total ponder</b>            |                              | <b>1.7</b>   | <b>2.7</b>    | <b>0.8</b>   | <b>0.9</b>   | <b>0.7</b>   | <b>0.2</b>   |
| Promjena                       |                              | Komunikacija | Participacija | Potpora      | Pregovori    | Manipulacija | Pritisci     |
| 1. software                    |                              | 0.824        | 2.059         | 0.824        | 0.000        | 0.000        | 0.412        |
| 2. struktura                   |                              | 0.000        | 1.743         | 0.872        | 1.307        | 0.436        | 0.000        |
| 3. kadrovi                     |                              | 0.427        | 1.709         | 0.427        | 0.854        | 0.854        | 0.000        |
| 4. javna nabava                |                              | 3.191        | 0.912         | 0.456        | 0.000        | 0.000        | 0.000        |
| 5. korisnici                   |                              | 1.315        | 2.191         | 0.438        | 0.000        | 0.438        | 0.000        |
| 6. tehnologija                 |                              | 0.820        | 1.639         | 0.000        | 0.820        | 0.410        | 0.410        |
| 7. financije                   |                              | 0.843        | 1.264         | 0.421        | 0.843        | 0.843        | 0.000        |
| Umnošci pondera i uspješnosti  |                              | 7.419        | 11.517        | 3.438        | 3.824        | 2.981        | 0.822        |
| <b>Ponderirane vrijednosti</b> |                              | <b>4.364</b> | <b>4.266</b>  | <b>4.297</b> | <b>4.249</b> | <b>4.259</b> | <b>4.108</b> |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Unošenjem tako dobivenih vrijednosti u grafikon usporedbe sa metodama savladavanja otpora, poredanima tako da idu od metode najmanje informiranja a najvećeg konflikta, do metode najvećeg nivoa informiranja a najmanjeg nivoa konflikta, uočava se dobra linearna veza između odabrane metode savladavanja otpora i uspješnosti provedbe. Kvadrat koeficijenta korelacije ( $R^2$  grafikon 16) u iznosu od 0.7345 govori nam da je korelacija vrlo pouzdana te da su odstupanja od linearne aproksimacije vrlo mala. Može se dakle kazati da *postoji značajna statistička veza između odabrane metode savladavanja otpora organizacijskim promjenama i uspješnosti provođenja promjene*. Ovime je **potvrđena** hipoteza H1.

Grafikon 16. Prikaz ponderiranih ocjena strategija savladavanja otpora promjenama



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

*H11: Informiranje odnosno komunikacija prema zaposlenicima najvažniji je čimbenik za uspješno savladavanje otpora organizacijskim promjenama*

Iz grafikona 16 vidljivo je da je komunikacija kao strategija savladavanja otpora organizacijskim promjenama zabilježila najveću ponderiranu prosječnu ocjenu uspješnosti (4.364) u odnosu na ostale metode, pa se može kazati da je *komunikacija prema zaposlenicima najvažniji čimbenik za uspješno savladavanje otpora organizacijskim promjenama*, čime je **potvrđena** hipoteza H11.

*H12: Korištenje pritisaka najmanje je uspješna i najmanje poželjna strategija uspješnog savladavanja otpora organizacijskim promjenama.*

Iz istog grafikona (grafikon 16) se vidi da je metoda pritisaka imala najslabiju ponderiranu prosječnu ocjenu uspješnosti (4.108) u odnosu na ostale metode, pa se može kazati da je *metoda pritisaka najmanje uspješna strategija savladavanja otpora organizacijskim promjenama*, čime je **potvrđena** hipoteza H12.

***H2: Postoji statistički značajna veza između demografskih karakteristika zaposlenih i količine generiranog otpora organizacijskim promjenama***

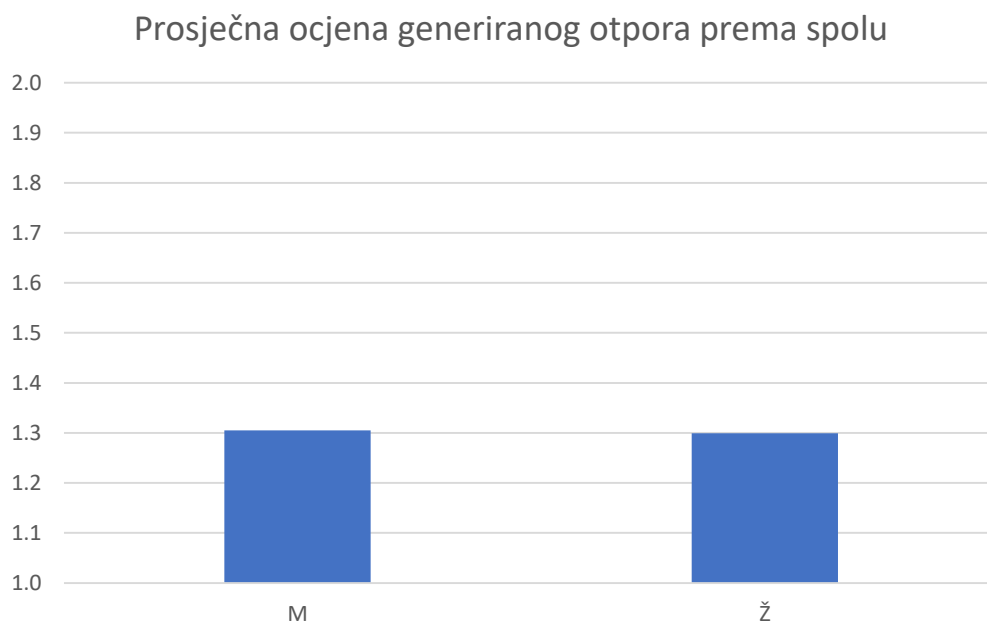
Rezultati ocjena generiranog otpora *prema spolu* anketiranih pokazuju da praktički nema razlike između ocjena ispitanika u ovisnosti o spolu. Prosječna ocjena muškog spola je 1.305, a ženskog 1.299.

*Tablica 13. Prosječna ocjena generiranog otpora prema spolu*

| Spol | N   | Prosječna ocjena generiranog otpora |
|------|-----|-------------------------------------|
| M    | 308 | 1.305                               |
| Ž    | 61  | 1.299                               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

*Grafikon 17. Prosječna ocjena generiranog otpora prema spolu*



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

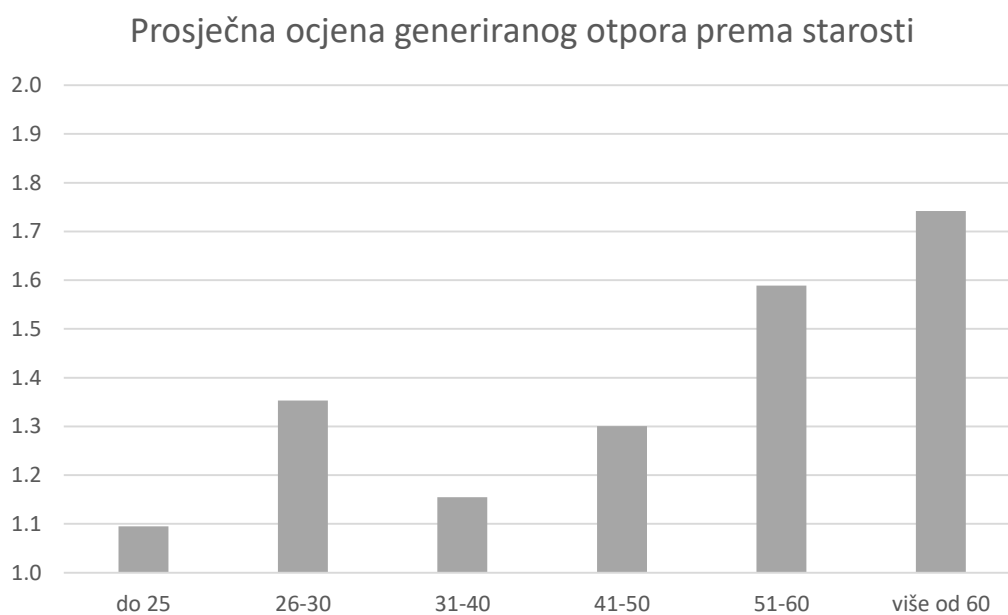
Analizom ocjena generiranog otpora prema starosti sudionika ankete, vidljivo je da je ocjena generiranog otpora vezana za starosnu dob ali tek iznad nivoa od 30 godina, te da generirani otpor organizacijskim promjenama raste sa starosti zaposlenika.

*Tablica 14. Prosječna ocjena generiranog otpora prema starosti*

| Starost    | N   | Prosječna ocjena generiranog otpora |
|------------|-----|-------------------------------------|
| do 25      | 21  | 1.095                               |
| 26-30      | 17  | 1.353                               |
| 31-40      | 97  | 1.155                               |
| 41-50      | 113 | 1.301                               |
| 51-60      | 90  | 1.589                               |
| više od 60 | 31  | 1.742                               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

*Grafikon 18. Prosječna ocjena generiranog otpora prema starosti*



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi



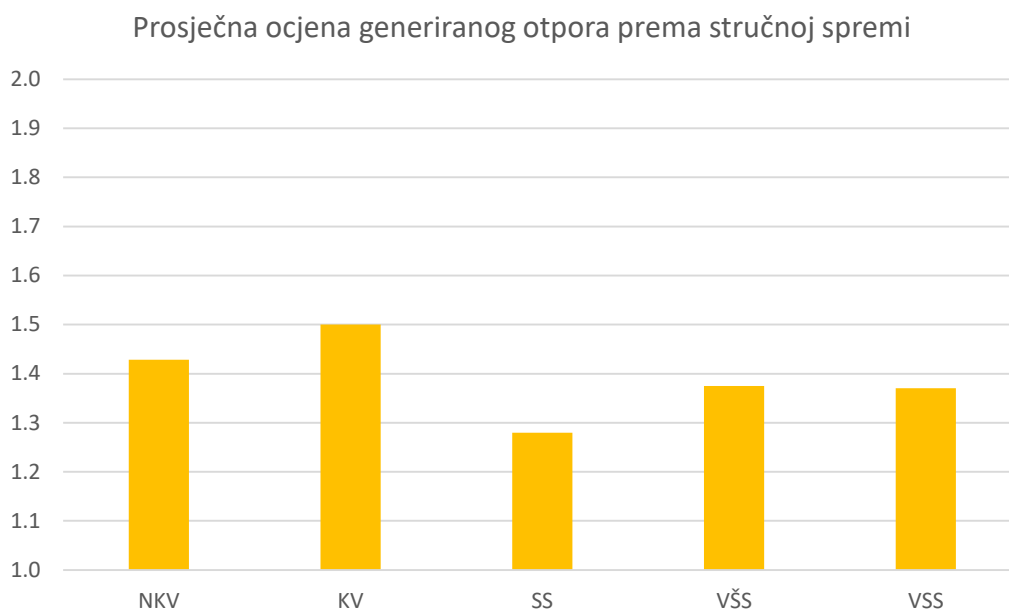
Podaci o ocjenama generiranog otpora organizacijskim promjenama promatrani kroz stručnu spremu anketiranih pokazuju da stručna sprema ne pokazuje korelaciju sa generiranim otporom organizacijskim promjenama.

*Tablica 15. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stručnoj spremi*

| Stručna sprema | N   | Prosječna ocjena generiranog otpora |
|----------------|-----|-------------------------------------|
| NKV            | 77  | 1.429                               |
| KV             | 48  | 1.500                               |
| SS             | 161 | 1.280                               |
| VŠS            | 56  | 1.375                               |
| VSS            | 27  | 1.370                               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

*Grafikon 19. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stručnoj spremi*



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

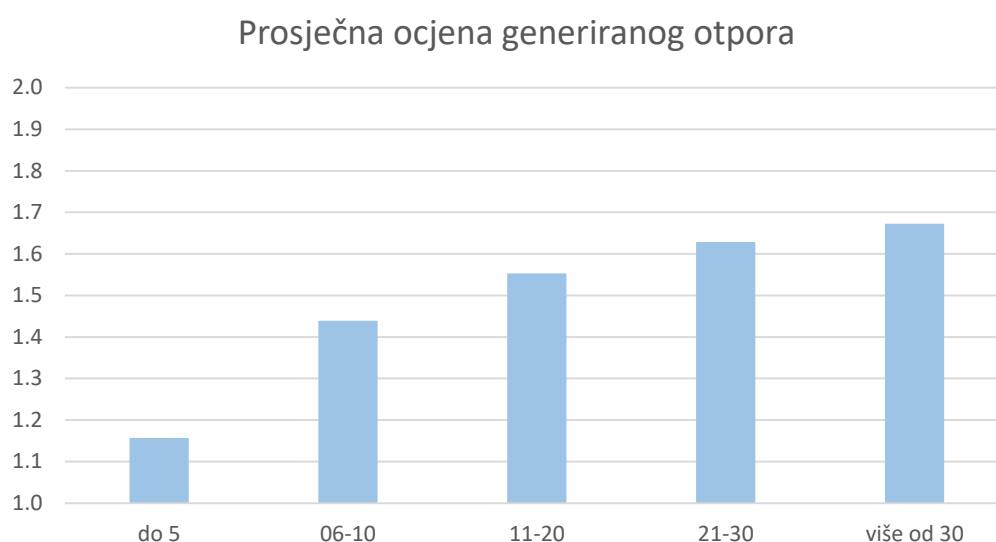
Podaci o ocjenama generiranog otpora organizacijskim promjenama promatrani kroz duljinu staža ispitanika u poduzeću pokazuju jasnu korelaciju – otpor promjenama biti će to veći što je prosječni staž zaposlenika u poduzeću obuhvaćenih promjenama veći.

Tablica 16. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stažu

| Stož       | N   | Prosječna ocjena generiranog otpora |
|------------|-----|-------------------------------------|
| do 5       | 191 | 1.157                               |
| 06-10      | 41  | 1.439                               |
| 11-20      | 47  | 1.553                               |
| 21-30      | 35  | 1.629                               |
| više od 30 | 55  | 1.673                               |

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Grafikon 20. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stažu



Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Iz prethodno iznesenih rezultata da se zaključiti da ne postoje značajne korelacije između demografskih karakteristika i generiranog otpora organizacijskim promjenama, osim kod staža zaposlenika koji, što je duži to će značiti veći otpor, te djelomično kod starosti zaposlenika, i to tek iznad 30 godina. Postavljena hipoteza se dakle ne može u cijelosti potvrditi, stoga se ova hipoteza **odbacuje**.

## 6 ZAKLJUČAK

U poslovnom okruženju današnjice „samo mijena stalna jest“; potreba poduzeća da provode organizacijske promjene većeg ili manjeg intenziteta, i to relativno brzo, iznimno je velika, a tu potrebu diktira globalno konkurentsko okruženje ali i drugi vanjski faktori koji značajno mogu utjecati na financijske rezultate poduzeća. Ponekad je pak uzrok promjene internog karaktera. Provedba organizacijske promjene u poduzeću može zahvatiti tek njegov mali dio, ali može biti suštinska i zahvatiti cijelu organizaciju.

Neizbježno, a zbog činjenice da se provođenjem organizacijske promjene mijenja postojeće, „poznato“ stanje okruženja, tijekom provedbe organizacijske promjene stvaraju se otpori unutar poduzeća. Ovi otpori otežavaju, a ponekad, ukoliko im se ne posveti odgovarajuća pozornost, mogu i potpuno onemogućiti provođenje promjene. Dodatno, svaka organizacijska promjena izazvati će i određenu količinu stresa kod subjekata promjene, što vrlo često znači i negativne posljedice po zdravlje zaposlenika.

Izbor načina savladavanja spomenutih otpora, ali i borbe protiv stresa, od vitalnog je dakle značaja za menadžera koji promjenom mora upraviti, odnosno ima je zadatak provesti. Brojni su pristupi rješavanju ovog problema, a u radu je dan naglasak na Kotter-Schlesingerov prijedlog strategija, te je isti provjeren kroz empirijsko istraživanje.

Empirijsko istraživanje provedeno je u komunalnom poduzeću Peovica d.o.o. iz Omiša, pregledom postignutih rezultata provedbe organizacijskih promjena, intervjuiranjem odgovorne osobe za provedbu promjene, te anketiranjem uzorka od 80-ak zaposlenih. Obradom pristiglih anketnih upitnika, potvrđuje se da postoji značajna statistička veza između odabira metode provedbe strategije savladavanja otpora organizacijskim promjenama i uspješnosti provedbe iste. Rezultati, naime, upućuju da je uspješnost direktno proporcionalna sa količinom informacije koje provoditelj promjene podijeli sa subjektima promjene, a obrnuto proporcionalna količini pritisaka na subjekte promjene.

Također, u radu se pokušala utvrditi veza između pojedinih demografskih karakteristika i količine generiranog otpora organizacijskim promjenama. Rezultati su pokazali da ne postoji značajna takva veza, osim u dijelu koji se odnosi na staž ispitanika unutar poduzeća.

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

## SUMMARY

In the business environment of today "only the change is constant"; the need for companies to undertake organizational changes of greater or lower intensity, and relatively fast, is extremely large, and this need is dictated by global competitive environment as well as other external factors that can significantly affect the company's financial results. Sometimes the cause of change is of internal character. Implementing organizational changes in a company can only engage the small part of it, but it can also be essential and engage the entire organization.

Inevitably, due to the fact that the implementation of organizational change affects the existing, "familiar" state of the environment, the resistance within the enterprise is created during the implementation of the organizational change. This resistance can make the conduct of organizational change more difficult, and sometimes it can completely disable the change. In addition, any organizational change will cause a certain amount of stress in the subjects of change, which often means negative consequences for employee health.

The choice of ways to overcome these resistances, but also the struggle against stress, is vital to a manager who is required to conduct the change, that is, manage it throughout. There are numerous approaches to address this problem, and the paper focuses on Kotter-Schlesinger's strategy proposal, which has been tested through empirical research.

Empirical research was carried out at Utility Company Peovica d.o.o. from Omiš, by reviewing the results of the implementation of organizational changes, interviewing the responsible person for the implementation of the change, and by surveying the sample of some 80 employees. By studying questionnaires, it is confirmed that there is a significant statistical link between selecting the method of implementing a strategy to resist resistance to organizational changes and the success of implementing it. The results indicate that the success is directly proportional to the amount of information the change provider has to share with the subjects of the change and the opposite proportional with the pressure on the subjects of the change.

Also, the paper attempts to establish the link between individual demographic characteristics and the amount of generated resistance to organizational changes. The results have shown that there is no such relationship, except in the part pertaining to the length of the employment within the company.

**Key words:** organizational change, resistance to change, stress, managing change.

## LITERATURA

**Ajzen Icek** Attitudes [Dio knjige] // Wiley encyclopedia of psychology. - New York : Wiley, 1984. - 1.

**Alfirević Nikša** Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama [Članak] // Ekonomski pregled. - 11-12 2000. - Svez. 51. - str. 1260.

**Belak Stipe i Ušljebrka Ivana** Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene [Članak] // Oeconomica Jadertina. - Zadar : [an.], 2014. - Svez. 2. - str. 80-83.

**Certo Samuel C.** Principles of Modern Management [Knjiga]. - Boston : Allyn and Bacon, 1989. - IV : str. 287-306.

Change Management - Overcoming Resistance to Change (Kotter & Schlesinger) [Mrežno] // tutor2u. - 12. 08 2018. - <https://www.tutor2u.net/business/reference/change-management-how-to-overcome-resistance-to-change>.

**Daft Richard L.** Organization Theory and Design [Knjiga]. - Saint Paul : West publishing company, 1992. - str. 254.

**Despot Lučanin J., Perković L. i Pukljak Iričanin Z.** Stres kao posljedica promjena na radnom mjestu [Dio knjige] // Upravljanje promjenama u sestriinstvu. - Zagreb : Zdravstveno veleučilište, 2009.

**Dujanić Marčelo** Upravljanje promjenama u poduzeću [Članak] // Zbornik radova. - Rijeka : Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2004. - 1 : Svez. 22. - str. 39-51.

**Eagly A. H. i Chaiken S.** Attitude structure and function [Dio knjige] // Handbook of social psychology. - Boston : McGraw-Hill, 1998. - 2.

**Eagly A. H. i Chaiken S.** The psychology of attitudes [Knjiga]. - Fort Worth : Harcourt Brace Jovanovich, 1993. - str. 13.

**Higgs Malcolm i Rowland Deborah** All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership [Članak] // Journal of Change Management. - 2005. - 2 : Svez. 5. - str. 121-151.

**Janićijević Nebojša** Upravljanje organizacionim promjenama [Knjiga]. - Beograd : Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011. - III : str. 21.

**Kotler Philip** Upravljanje marketingom [Knjiga]. - Zagreb : Mate d.o.o., 2001. - IX : str. xxxv.

**Kotter John P. i Schlesinger Leonardo A.** Choosing Strategies for Change [Članak] // Harvard Business Review. - 2008. - Sves. 7-8.

Kurt Lewin [Mrežno] // Wikipedia. - 17. 8 2018. - [https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin).

**Ljubičić Leonardo** Mandatno (4-godišnje) izvješće o poslovanju društva za period 2014.-2017. [Izvješće] / Uprava. - Omiš : [an.], 2018.

**Ljubičić Leonardo** Organizacijske promjene u poduzeću Peovica d.o.o. [Intervju]. - Omiš : [an.], 6. 8 2018.

**Oreg Shaul** Personality, context, and resistance to organizational change [Članak] // European Journal of work and Organizational Psychology. - [s.l.] : Psychology Press, 2006. - 1 : Svez. 15. - str. 73-101.

**Penava Suada i Šehić Dževad** Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika [Članak] // Ekonomski pregled. - 12 2014. - 6 : Svez. 65. - str. 576-597.

**Piderit Sandy Kristin** Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change [Članak] // Academy of Management Review. - 2000. - 25. - Svez. 4. - str. 783-794.

**Robbins, Judge i Vohra** Organizational Behavior [Mrežno] // Organizational Change and Stress Management. - 2012. - 10. 8 2018. - <https://www.slideshare.net/balajinageswara/organizational-change-and-stress-management>.

**Rozga Ante** Statistika za ekonomiste [Knjiga]. - Split : Ekonomski fakultet, 2003. - III : str. 39-117.

**Sekso Josip Jadran** Implementacija sustava uravnoteženih ciljeva [Članak] // Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. - Čakovec : [an.], 12 2011. - 2 : Svez. 2. - str. 85-92.

**Sikavica Pere i Novak Mijo** Poslovna organizacija [Knjiga]. - Zagreb : Informator, 1999. - str. 533-579.

**Stevens Mark** Vrhunski menadžment [Knjiga]. - Zagreb : Naklada Zadro, 2001.

**The American Institute of Stress** The American Institute of Stress [Mrežno] // What is stress. - 10. 8 2018. - <https://www.stress.org/what-is-stress/>.

**Vlada RH** Uredba o gospodarenju komunalnim otpadom [Mrežno] // Narodne Novine. - 26. 5 2017. - 7. 8 2018. - [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_05\\_50\\_1138.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_05_50_1138.html).

**Vlada RH** Zakon o održivom gospodarenju otpadom [Mrežno] // Narodne Novine. - 3. 8 2017. - 7. 8 2018. - [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_07\\_73\\_1767.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_07_73_1767.html).

**Wikipedia** Wikipedia [Mrežno] // Hans Selye. - 10. 8 2018. - [https://en.wikipedia.org/wiki/Hans\\_Selye](https://en.wikipedia.org/wiki/Hans_Selye).

**Woodward Sally i Hendry Chris** Leading and coping with change [Članak] // Journal of Change Management. - 2004. - 2 : Svez. 4. - str. 155-183.

**Zdrilić I., Puvača M. i Roso D.** Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi [Članak] // Ekonomski vjesnik. - 12 2010. - 2 : Svez. 23. - str. 503-513.

**Zelenika Ratko** Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela [Knjiga]. - Rijeka : Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2000. - IV : str. 309.

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Utjecaj tehnološke promjene i globalizacije na organizaciju.....       | 6  |
| Slika 2. Lewinov trofazni model upravljanja organizacijskim promjenama .....    | 8  |
| Slika 3. Eksterni uzroci organizacijskih promjena.....                          | 16 |
| Slika 4. Obrnuta U-krivulja nivoa učinka pri stresnom stanju.....               | 24 |
| Slika 5. Model stresa .....   | 25 |
| Slika 6. Strategije borbe protiv otpora promjenama - Kotter i Schlesinger ..... | 27 |
| Slika 7. Metoda 7S .....  | 30 |
| Slika 8. Dio obnovljenog voznog parka Peovica d.o.o. ....                       | 35 |
| Slika 9. Izvori financiranja projekata Peovica d.o.o., 2014-2017 .....          | 36 |

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Strategije borbe protiv otpora promjenama - Kotter i Schlesinger .....               | 28 |
| Tablica 2. Ocjene uspješnosti, generiranog stresa i stvorenog otpora za provedene promjene..... | 42 |
| Tablica 3. Ponderi primjene metoda savladavanja otpora promjena .....                           | 43 |
| Tablica 4. Spolna struktura ispitanika .....  | 44 |
| Tablica 5. Starosna struktura ispitanika .....  | 45 |
| Tablica 6. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi.....                                      | 46 |
| Tablica 7. Struktura ispitanika prema stažu u poduzeću .....                                    | 47 |
| Tablica 8.Širina zahvata organizacijske promjene .....  | 48 |
| Tablica 9. Ocjena uspješnosti provedbe organizacijske promjene.....                             | 49 |
| Tablica 10. Ocjena generiranog stresa .....   | 50 |
| Tablica 11. Ocjena manifestiranog otpora .....  | 51 |
| Tablica 12. Ponderiranje ocjena strategija savladavanja otpora promjenama .....                 | 52 |
| Tablica 13. Prosječna ocjena generiranog otpora prema spolu.....                                | 54 |
| Tablica 14. Prosječna ocjena generiranog otpora prema starosti .....                            | 55 |
| Tablica 15. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stručnoj spremi.....                      | 56 |
| Tablica 16. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stažu .....                               | 57 |

## POPIS GRAFIKONA

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1. Ostvareni prihod Peovica d.o.o., 2014-2017 .....                   | 32 |
| Grafikon 2. Ostvarena bruto dobit Peovica d.o.o., 2014-2017.....               | 32 |
| Grafikon 3. Iznos nenaplaćenih potraživanja Peovica d.o.o., 2014-2017 .....    | 33 |
| Grafikon 4. Prosječni iznos sredstava na računu Peovica d.o.o., 2014-2017..... | 33 |
| Grafikon 5. Broj stalnih korisnika Peovica d.o.o., 2014-2017.....              | 34 |
| Grafikon 6. Broj zaposlenih Peovica d.o.o., 2014-2017 .....                    | 34 |

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 7. Stupanj odvajanja otpada Peovica d.o.o., 2014-2017 .....                   | 35 |
| Grafikon 8. Spolna struktura ispitanika.....   | 44 |
| Grafikon 9. Starosna struktura ispitanika .....  | 45 |
| Grafikon 10. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi .....                          | 46 |
| Grafikon 11. Struktura ispitanika prema stažu u poduzeću .....                         | 47 |
| Grafikon 12. Širina zahvata organizacijske promjene .....                              | 48 |
| Grafikon 13. Ocjena uspješnosti provedbe organizacijske promjene .....                 | 49 |
| Grafikon 14. Ocjena generiranog stresa .....   | 50 |
| Grafikon 15. Ocjena manifestiranog otpora .....  | 51 |
| Grafikon 16. Prikaz ponderiranih ocjena strategija savladavanja otpora promjenama..... | 53 |
| Grafikon 17. Prosječna ocjena generiranog otpora prema spolu .....                     | 54 |
| Grafikon 18. Prosječna ocjena generiranog otpora prema starosti.....                   | 55 |
| Grafikon 19. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stručnoj spremi .....           | 56 |
| Grafikon 20. Prosječna ocjena generiranog otpora prema stažu .....                     | 57 |



# PRILOZI

## Anketni upitnik

Poštovani,

u svrhu pisanja diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu, provodim anketu o metodama provođenja organizacijskih promjena u poduzećima. Molim Vas stoga da izdvojite nekoliko minuta svoga vremena za popunjavanje priložene ankete odgovorom na postavljena pitanja. Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na razumijevanje te uloženom trudu i vremenu.

Ana Marija Ljubičić

### 1. Spol

- a) M
- b) Ž

### 2. Dob

- a) do 25 godina
- b) 26 do 30 godina
- c) 31 do 40 godina
- d) 41 do 50 godina
- e) 51 do 60 godina
- f) iznad 60 godina

### 3. Stupanj obrazovanja

- a) osnovna škola i niže (NKV)
- b) stručno trogodišnje obrazovanje (KV)
- c) stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)
- d) viša stručna sprema (VŠS)
- e) visoka stručna sprema (VSS) i više

#### 4. Ukupni radni staž u poduzeću Peovica d.o.o.

- a) do 5 godina
- b) 6 do 10 godina
- c) 11 do 20 godina
- d) 21 do 30 godina
- e) iznad 30 godina

*Molimo za sljedeća pitanja davati ocjene isključivo za organizacijske promjene za koje ocjenjujete da su imale utjecaja na Vaš posao u poduzeću – za one koje nisu, ostavite polje ocjene prazno!*

#### 5. Ocijenite uspješnost pojedine organizacijske promjene provedene u poduzeću u periodu 2014. – 2017. ocjenom od 1 do 5 (1 – potpuno neuspješno, 5 – potpuno uspješno)

| Organizacijska promjena                  | Ocjena uspješnosti |
|--|--------------------|
| 1. promjena računovodstvenog software-a  |                    |
| 2. modifikacija organizacijske strukture |                    |
| 3. poboljšanje kadrovske slike           |                    |
| 4. uvođenje procedure javne nabave       |                    |
| 5. poboljšanje odnosa prema korisnicima  |                    |
| 6. usvajanje novih tehnologija rada      |                    |
| 7. poboljšanje financijske discipline    |                    |

6. **Ocijenite nivo stresa kojeg je kod Vas generirala provedba organizacijske promjene provedene u poduzeću u periodu 2014. – 2017. ocjenom od 1 do 5 (1 – bez stresa, 5 – maksimalan nivo stresa)**

| <b>Organizacijska promjena</b>           | <b>Ocjena nivoa stresa</b> |
|--|----------------------------|
| 1. promjena računovodstvenog software-a  |                            |
| 2. modifikacija organizacijske strukture |                            |
| 3. poboljšanje kadrovske slike           |                            |
| 4. uvođenje procedure javne nabave       |                            |
| 5. poboljšanje odnosa prema korisnicima  |                            |
| 6. usvajanje novih tehnologija rada      |                            |
| 7. poboljšanje financijske discipline    |                            |

7. **Ocijenite nivo otpora kojeg je kod Vas izazvala potreba provedbe organizacijske promjene provedene u poduzeću u periodu 2014. – 2017. ocjenom od 1 do 5 (1 – bez otpora, 5 – maksimalan nivo otpora)**

| <b>Organizacijska promjena</b>           | <b>Ocjena nivoa otpora</b> |
|--|----------------------------|
| 1. promjena računovodstvenog software-a  |                            |
| 2. modifikacija organizacijske strukture |                            |
| 3. poboljšanje kadrovske slike           |                            |
| 4. uvođenje procedure javne nabave       |                            |
| 5. poboljšanje odnosa prema korisnicima  |                            |
| 6. usvajanje novih tehnologija rada      |                            |
| 7. poboljšanje financijske discipline    |                            |

## **Pitanja za dubinski intervju**

1. Molim objasnite uzroke koji su doveli do organizacijskih promjena koje je Peovica d.o.o. provela u razdoblju od 2014. do 2017. godine.
2. Koje biste ključne organizacijske promjene izdvojili kao neophodne za provedbu spomenutih zadataka?
3. Da li su se prilikom provedbe spomenutih organizacijskih promjena javili nekakvi otpori, i ako jesu, kakvog su bili intenziteta te kako su se manifestirali?
4. Prilikom savladavanja otpora organizacijskim promjenama koji su se pojavili, koje metode su korištene, i sa kakvim uspjehom?
5. Molim ocijenite a) uspješnost provođenja svake od navedenih organizacijskih promjena u poduzeću te količinu generiranog stresa i otpora promjeni kod zaposlenika (1-5), te b) pridodajte pondere za svaku promjenu u smislu korištenih metoda savladavanja otpora istima, a prema podjeli Kotter-Schlesinger.