Upravljanje otporom promjenama kod zaposlenika

Jukić, Tina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:793655

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijek

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Tina Jukić

UPRAVLJANJE OTPOROM PROMJENAMA KOD ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Tina Jukić

UPRAVLJANJE OTPOROM PROMJENAMA KOD ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij:Menadžment promjena

JMBAG: 0303067077

e-mail:tina.jukic19@gmail.com

Mentor:izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Tina Jukić

MANAGING EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE

Final Paper

Osijek, 2020.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Tina Jukić

JMBAG: 0303067077

OIB: 49148251887

e-mail za kontakt: tina.jukic19@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij

Naslov rada: Upravljanje otporom promjenama kod zaposlenika

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

U Osijeku, 8. rujna 2020. godine

Potpis Jukić Tina

UPRAVLJANJE OTPOROM PROMJENAMA KOD ZAPOSLENIKA

SAŽETAK

Svaka organizacije tijekom svog životnog ciklusa suočava se s promjenama koje su nužne za opstanak organizacije. Promjene su nužan segment svakog poslovanja, te su kao takve nužne za povećanje konkurentnosti i ostvarenje postavljenog cilja. Prilikom uvođenja promjena u organizaciju menadžeri se često susreću s fenomenom koji se naziva otpor zaposlenika. Otpor zaposlenika je psihološka i emocionalna reakcija koja proizlazi iz cijelog niza čimbenika poput nesigurnosti, straha, šoka, nespremnosti i slično. Upravljanje otporom promjenama kod zaposlenika u domeni je menadžmenta promjena. Menadžment promjena je usmjeren na smanjenje stresnih situacija prilikom uvođenja novih promjena u organizaciju. Prilikom upravljanja otporom promjenama potrebno je primijeniti valjanu strategiju kako bi se otpor promjenama suzbio u što kraćem roku, odnosno, kako bi zaposlenici uvedene promjene što brže prihvatili. Ključni segment upravljanja otporom promjenama kod zaposlenika odnosi se na prepoznavanje razloga otpora, davanje potrebnih informacija o uvođenju promjena kako bi se razlozi uvođenja promjena što prije razumjeli. U konačnici, menadžer treba motivirati zaposlenike za davanje svojih prijedloga o promjenama i raspravljati o njima.

Ključne riječi: menadžment promjena; upravljanje otporom; otpor zaposlenika; promjene

MANAGING EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE

SUMMARY

Every organization during its life cycle faces the changes that are necessary for the survival of the organization. Changes are a necessary segment of every business, and as such are necessary to increase competitiveness and achieve the setgoal. When introducing changes to an organization, managers often encounter a phenomenon called employee resistance. Employee resistance is a psychological and emotional reaction that results from a whole range of factors such as insecurity, fear, shock, unpreparedness and the like. Managing change resistance in employees is in the domain of change management. Change management is aimed at reducing stressful situations when introducing new changes in the organization. When managing resistance to change, it is necessary to apply a valid strategy in order to combat resistance to change as soon as possible, that is, in order for employees to accept the introduced changes as quickly as possible. A key segment of employee resistance to change management is to identify the reasons for resistance, providing the necessary information on the introduction of change in order to understand the reasons for the introduction of change as soon as possible. Ultimately, the manager should motivate employees to give their suggestions for changes and discuss them.

Keywords: change management; resistance management; employee resistance; changes

SADRŽAJ

1. Uvod **1**

2. Otpor organizacijskim promjenama **2**

2.1. Razlozi nastanka otpora organizacijskim promjenama **6**

2.2. Klasifikacija oblika otpora organizacijskim promjenama **7**

2.2.1. Kognitivno stanje 7

2.2.2. Emocionalna reakcija 8

2.2.2. Oblik ponašanja 8

2.3. Stres kao otpor organizacijskim promjenama **8**

3. Strategije upravljanja otporom promjenama u organizaciji **10**

3.1. Kotterov i Schlesingerov prijedlog strategija za upravljanje otporom promjenama u organizaciji **10**

3.2. Certov prijedlog strategija za upravljanje otporom promjena u organizaciji **13**

3.3. Metoda „7S“ **13**

4. Otpor zaposlenika prema organizacijskim promjenama **17**

4.1. Prepoznavanje otpora kod zaposlenika **18**

4.2. Izvorište otpora kod zaposlenika **19**

4.3. Svladavanje i uklanjanje otpora **20**

4.4. Motiviranje zaposlenika o organizacijskim promjenama **22**

5. Zaključak **24**

Literatura **25**

Popis tablica **27**

Popis slika **28**

1. Uvod

Predmet završnog rada pod naslovom „Upravljanje otporom promjenama kod zaposlenika“ usmjeren je na problematiku ponašanja i odnosa zaposlenika prema svom radnom mjestu, odnosno, pružanje otpora prema nastalim promjenama unutar poduzeća i njegovog poslovanja.

Globalizacijske promjene zahtijevaju i uvođenje promjena u sve segmente poslovanja, pa je tako teško zamisliti organizaciju koja bi mogla duže vrijeme funkcionirati bez uvođenja novih promjene segment poslovanja. Opće je poznato da organizacije neprestano pokušavaju pronaći načine kojima bi poboljšale svoje poslovanje i ostvarivanje prednosti u odnosu na konkurente.

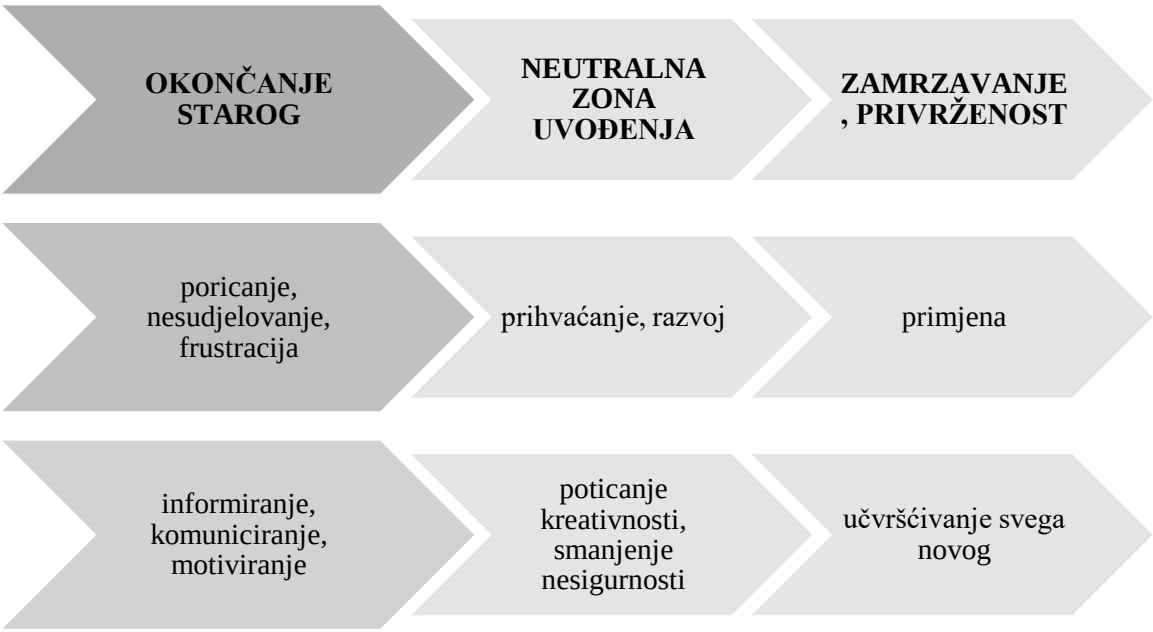
Završni rad podijeljen je u pet logički povezanih poglavlja koji zajedno predstavljaju smislenu cjelinu. U uvodnom poglavlju analizira se predmet rada i sadržaj. U drugom poglavlju govori se o otporu organizacijskim promjenama, razlozima nastanka i klasifikaciji istih. Isto tako, u ovom poglavlju se govori i o stresu kao jednom od važnih aspekata otpora organizacijskih promjena.U trećem poglavlju analiziraju se strategije upravljanja otporom promjenama u organizaciji, s naglaskom na Kotterov i Schlesingerov prijedlog strategija za upravljanje otporom promjenama u organizaciji, Certov prijedlog strategija za upravljanje otporom promjenamau organizaciji i Metoda "7S". Četvrto poglavlje usmjereno je na otpor zaposlenika prema organizacijskim promjenama, odnosno, na prepoznavanje izvora otpora kod zaposlenika, savladavanje i uklanjanje otpora, i u konačnici, motiviranje zaposlenika o organizacijskim promjenama. Na kraju rada se nalazi zaključak, popis literatura i priloga koji su korišteni prilikom pisanja rada.

2. Otpor organizacijskim promjenama

Uvođenje organizacijskih promjena normalan je i uobičajen proces koji se događau svakoj organizaciji. Cilj i svrha uvođenja promjena odnosi se na postizanje pozitivnih rezultata i realizaciju postavljenih ciljeva. Iz menadžerske perspektive uvođenje promjena bi trebalo biti pozitivan proces za dobrobit cijele organizacije. „Uvođenje promjena je dugotrajan i mukotrpan posao u kojem može doći do problema koji u konačnici izazivaju propadanje cijelog procesa uvođenja promjena“ (Kotter, 1996:45). S druge strane, Kotter (1996) navodi kako organizacija mora imati dobrog menadžera kako bi se uspješno riješio problem otpora organizacijskim promjenama. Osim otpora organizacijskim promjenama, mogu se pojaviti i drugi problemi koji usporavaju proces uvođenja promjena, a isti su:

- „nedefinirani ciljevi i svrhe,
- nedostatak podrške uprave,
- nedovoljno razrađen plan,
- nedostatak motivacije kod zaposlenika,
- loše upravljanje financijskim sredstvima,
- nejasno definirana pravila i uloge,
- loša komunikacija i sl.“ (Higgs, 2003:273).

Otpor promjenama u organizaciji nastaje zbog bojaznosti od novoga, odnosno, u prirodi svakog čovjeka je sklonost neprihvaćanju nečega novog zbog straha od negativnog utjecaja. Pružanje otpora organizacijskim promjena fenomen je s kojim se menadžerisve češće susreću.Upravljanje otporom organizacijskim promjenama smatra se sve važnijom vještinom za uspjeh u poslu. „Za upravljanje otporom organizacijskim promjenama može se reći da je to upravljanje završetak starog i usvajanja novog. To je također proaktivno upravljanje zaposlenicima kako bi se postigao željeni poslovni rezultat“ (Oslić, 2008:197). Isto tako, važno je istaknuti kako je promjena uvijek usmjerena na nešto novo, te se prilikom uvođenja novih promjena uvijek javlja otpor. Proces promjena i upravljanja otporom organizacijskih promjena prikazan je Slikom 1.



Slika 1. Upravljanje otporom promjena kod zaposlenika

Izvor: obrada autora prema Oslić, I. (2008). Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 199.

Kao što je i prikazano Slikom 1. proces upravljanja otporom promjenama kod zaposlenika dijeli se u tri faze. Ova podjela temelji se na K. Lewinovom sustavu razmatranja upravljanja otporom promjenama. Prema Osliću (2008) Lewin je upravljanje promjenama podijelio u tri faze:

1. odmrzavanje, odnosno okončanje starog ponašanja,
2. uvođenje promjena,
3. zamrzavanje novih i željenih obrazaca ponašanja.

Prema Kotteru (1995) postoji osam koraka za provođenje promjena u organizaciji s ciljem suzbijanja otpora organizacijskim promjene, a koraci su prikazani Tablicom 1.

Tablica 1. Kotterovih osam koraka za provođenje promjena u organizaciji

Stvaranje klime za promjene			**Uključivanje cjelokupne organizacije**			**Uvođenje i etabliranje promjenama**	
Osjećaj hitnosti	Stvaranje jakih koalicija	Oblikovanje jasne vizije	Komuniciranje vizije	Osnaženje akcije	Male pobjede	Konsolidacija napretka	Institucionalizacije novog stanja

Izvor: izrada autorice prema Kotter J., Cohen S. (1995). The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press

Osam koraka prikazani Tablicom 1. temelje se na fazi odmrzavanja, fazi pokretanja i fazi zamrzavanja. Prema Kotteru i Chonesu (1995) prva faza obuhvaća iniciranje promjena, dijagnozu, kreiranje vizije i planiranje promjenama. Druga faza je faza pokretanja, a ista obuhvaća motiviranje za promjene, upravljanje strukturom moći, sprovođenje promjena i upravljanje osobnim tranzicijama. Posljednja faza je faza zamrzavanja koja obuhvaća stabilizaciju, praćenje i kontrolu promjena.

Iniciranje promjena obuhvaća „prepoznavanje uzroka promjena, prekidanje inercije organizacije, identificiranje i angažiranje menadžera za uvođenje promjena, dok dijagnoza podrazumijeva „utvrđivanje stanja u organizaciji i uzrok promjena, prikupljanje podataka kroz: intervjue, upitnike, opservacije i prikupljanje sekundarnih podataka“ (Kottler, 1995:34). Kreiranje vizije je izuzetno bitno, a ona je usmjerena na ono što treba mijenjati u organizacije. Prva faza završava planiranjem promjena, odnosno definiranjem aktivnosti, nositelja aktivnosti, vremena obavljanja, potrebnih resursa i parametara kontrole. Za provođenje planiranih promjena u organizaciji zadužene su četiri vrste timova: vodeći tim, ekspertni tim, tim za poticanje promjena i tim za podršku. Svrha i cilj svakog tima je motiviranje zaposlenika koje se primjenjuje temeljem strategije razvoja nezadovoljnosti postojećim stanjem i strategije razvoja pozitivnih očekivanja.

Za provođenje promjena bitan je redoslijed osnovnih aktivnosti koje se odnose na: planiranje provođenja promjena, ciklus provođenja promjena, ostvarivanje i korištenje početnih uspjeha, provođenje sljedećeg ciklusa promjena, praćenje rezultata uvedenih promjena, podrška i ubrzavanje promjena. Za provođenje promjena potrebna je čvrsta struktura organizacije. Za upravljanje strukturom moći organizacije bitno je istaknuti kako se ista odvija kroz četiri koraka „identificiranje izvora moći, predviđanje strukture i izvora moći u novoj organizaciji, razvoj strategije djelovanja na zaposlenika i primjena političke strategije djelovanja“ (ZJZ,

2011: 78). S druge strane, upravljanje osobnim tranzitom obuhvaća upravljanje otporom promjena.

S obzirom da otpor promjenama u organizaciji češće pružaju zaposlenici nego menadžeri, razlikuju se dvije vrste otpora promjena u organizaciji:

- individualne i
- organizacijske.

Individualna grupa promjena obuhvaća „navike, rutinu, inerciju, strah od nepoznatoga, gubitak radnog mjesta, povećan obim posla i slično, dok organizacijske grupe otpora promjenama obuhvaćaju strukturalnu inerciju, strukturu moći i organizacijsku kulturu“ (ZJZ, 2011:81). Sukladno ranije navedenom otpor promjenama može biti:

- „implicitan,
- trenutan i
- odložan“ (ZJZ, 2011:81).

Upravljanje promjenama usmjereno je na izradu koncepta upravljanja promjenama koji obuhvaća sljedeće:

- „izrada plana komuniciranja promjena;
- informiranje i objašnjavanje svakom zaposleniku razlog uvođenja promjena i kako će nove promjene utjecati na njegov posao;
- objasniti tko i kako će zaposlenika obučiti za novi posao;
- izražavanje vjerovanja u sposobnosti zaposlenika za savladavanje novih radnih zadataka;
- pravovremeno osiguravanje radnog mjesta“(Oslić, 2008:199).

Bez obzira kakav bio odnos zaposlenika prema promjenama iste su nužne, a mogu se uvoditi u organizaciju interno ili eksterno. Prema Žugaju i dr. (1999:97) „među eksterne utjecaje se ubrajaju socijalni, politički, tehnološki, kulturni i gospodarski čimbenici, dok interni čimbenici podrazumijevaju promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima i međuljudskim odnosima.“

Većina zaposlenika promjene smatra otegotnim okolnostima jer su navikli na dotadašnji princip rada iodređenu vrstu radne rutine. Općenito je u ljudskoj prirodi da otežano pristaju na promjene i pokoravaju se istima. Kao što je i ranije istaknuto, svaka organizacija tijekom svog

životnog ciklusa susretne se s uvođenjem promjena. Prema Welchu (2005:11) „svako poduzeće prilikom uvođenja promjena susretne s tri vrste zaposlenika:

1. zaposlenici koji su vrlo fleksibilni, lako i brzo se prilagođavaju promjenama,
2. zaposlenici koji teško prihvaćaju promjene,
3. zaposlenici koji pružaju otpor promjenama.“

„Najmnogobrojniji su zaposlenici koji u početku pružaju otpor promjenama zbog nedostatka sigurnosti u samog sebe, u svoje sposobnosti i znanje. Zaposlenici koji pružaju otpor promjenama u cijelosti su u manjini, te se kod takvih zaposlenika dogodi da nikad i ne prihvate promjene“ (Welch, 2005:143).

2.1. Razlozi nastanka otpora organizacijskim promjenama

U ljudskoj prirodi jeda se čovjek osjeća sigurnije na već naviknutu rutinu, kako privatno, tako i u poslovnom okruženju. Ta rutina pruža ljudima osjećaj sigurnosti i komfora, a uvođenje promjena u organizaciji svakako izaziva pružanje snažnog otpora s ciljem zadržavanja „rutine“. Otpor se pojavljuje u svim sferama uvođenja organizacijskih promjena, bilo da je riječ o izmjeni sistematizacije, promjeni radnog mjesta, usvajanje novih znanja i vještina i slično.

Karakteristično je da zaposlenici iskazuju otpor prema promjenama ovisno o okolnostima uvođenja promjena. Prema Penavi i Šehiću (2014) „uzrok otpora nazivase situacijski pogled, a razlozi pružanja otpora mogu biti:

- opasnost od gubitka utjecaja,
- novi radni zadatci,
- potreba za savladavanjem novih vještima i znanja, tehnologija ili sredstava za rad,
- horizontalni hijerarhijski pomaci,
- gubitak radnog mjesta,
- smanjenje plaće,
- promjena neposrednog rukovoditelja.“

S druge strane, prema Sikavici (2011) otpor organizacijskim promjena ovisi o tri bitna čimbenika:

- „mobilnost radne snage,
- tradicija i kultura i
- ekonomski faktori.“

Prema Bahtijarević Šiberu (1999) kada je riječ o prvom čimbeniku – mobilnost radne snage, valja istaknuti kako su dosadašnji rezultati istraživanja o otporu promjenama u organizaciji, pokazali kako zaposlenici u Hrvatskoj burnije reagiraju na uvođenje promjena u organizaciji u odnosu na zaposlenike u SAD-u. Naime, zaposlenicima u SAD-u je sasvim normalno da tijekom svoje profesionalne karijere promijenili nekoliko radnih mjesta u različitim gradovima. Tradicija i kultura glede otpora promjenama u organizaciji ukazuje na to da uvođenje promjena sa sobom nosi strah od promjena i nesigurnost. S druge strane, u Japanu je provedeno istraživanje glede otpora promjena u organizaciji, a rezultati istog ukazuju kako pružanje otpora promjenama je znak nelojalnosti zaposlenika poduzeću. Treći čimbenik koji se odnosi na ekonomski faktor igra važnu ulogu kod otpora promjena u organizaciji. Naime, ako se uzme za primjer da zaposlenik prelazi s nižeg na više radno mjesto, odnosno na bolje plaćeno mjesto, sasvim je jasno da otpora promjenama neće biti ili će biti minimalan.

2.2. Klasifikacija oblika otpora organizacijskim promjenama

Prema Ajzenu (1984) na otpor organizacijski promjenatreba gledati s tzv. tripartitnog pogleda. Ovim nazivom smatra se da će se promjene uvijek manifestirati u jednom od tri osnovna oblika. Prema Pidertu (2000) ti oblici su:

- „kognitivno stanje,
- emotivna reakcija ili
- oblik ponašanja.“

U predmetu ranije klasifikacije provedeno je istraživanje čiji rezultati potvrđuju da se svi oblici otpora organizacijskim promjenama međusobno isprepliću, te je teško podvući jasnu granicu između ove klasifikacije.

2.2.1. Kognitivno stanje

Prema Eagly i Chaikenu (1998:131) kognitivno stanje se definira kao „uvjerenja iskazana pozitivnom ili negativnom ocjenom većeg ili manjeg intenziteta, a ponekad je ta ocjena neutralna u svome ocjenjivačkom sadržaju“. Iz ranije navedene definicije zaključuje se kako se otpor promjenama u organizaciji smatra uvjerenjima pojedinca prema promjenama. Drugim riječima, kognitivno stanje može biti ili ekstremno pozitivno ili ekstremno negativno, odnosno, polazi se od pretpostavke da ako zaposlenik ima ekstremno pozitivno kognitivno stanje, da mu je promjena potrebna, dok kod ekstremno negativnog kognitivnog stanja, promjena nije poželjna.

2.2.2. Emocionalna reakcija

Ovaj oblik otpora promjenama u organizaciji temelji se na osjećajima pojedinca prema promjenama. Prema Eagly i Chaikenu (1998:133) emocionalna reakcija se definira kao „osjećaji, raspoloženja, emocije te suosjećajna aktivnost živčanog sustava koje su ljudi doživjeli u odnosu na objekt odnosa te su ih naknadno njima pripisali“.

2.2.2. Oblik ponašanja

Oblik ponašanja kao oblik otpora promjenama u organizaciji nije sasvim jasno definiran. Ovaj oblik se često isprepliće s prethodna dva oblika, stoga je potrebno uložiti dosta napora prilikom razlučivanja jeli je riječ o obliku ponašanja, ili nekom od ranija dva oblika otpora promjenama u organizaciji. Prema Pideritu (2000) tipični oblik ponašanja otpora promjenama u organizaciji je protest. S druge strane, „dokazi ukazuju na empirijsku odvojenost triju oblika otpora promjenama u organizaciji, ali samo pod nekim uvjetima i ne svim“ (Pidert, 2000:786).

2.3. Stres kao otpor organizacijskim promjenama

Stres kao otpor organizacijskim promjenama promatra se kao posebna kategorija. Prema Sikavici (2011) „intenzitet stresa ovisit će o vrsti i značenju organizacijskih promjena, i

ovisnosti o psihofiziološkim karakteristikama zaposlenika. Na stres kao posljedicu organizacijskih promjena gledamo u principu negativno“. Drugim riječima, stres otežava i onemogućuje provođenje promjena u organizaciji.

Postoje razne definicije stresa, a za otpor organizacijskim promjenama najprimjerenija je Certova (1989:12) definicija stresa, odnosno „stres je tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao rezultat utjecaja okolnih čimbenika“. Prema rezultatima provedenog istraživanja Američkog instituta za stres (*engl. The American Institute of Stress*) „stres je jednostavan psihološki i fiziološki odgovor tijela na situaciju koja se čini opasnom“.

Prema Despotu, Lučaninu i dr. (2009:122) „neki od najčešćih uzroka stresa prilikom uvođenja promjena su:

- nesigurnost radnog mjesta,
- visoki zahtjevi za postignućem,
- primjena visoke digitalne tehnologije,
- prilagodbi kulturi radnog mjesta,
- osobni i obiteljski problemi.“

Nesigurnost radnog mjesta proizlazi iz straha od gubitka posla, premještaja na drugo radno mjesto, većeg opsega posla i mogućnost promjena u hijerarhijskoj strukturi. Strah od visokih zahtjeva za postignućem izazivaju ogromnu količinu stresa, a razlog tog su moguća nerealna očekivanja, povećanje opsega i složenosti poslova, mogućnost dodatne izobraze i edukacije. Kada je riječ o tehnologiji, bitno je istaknuti da ista predstavlja izvor stresa kod starijihzaposlenika, odnosno, kad one kategorije zaposlenika koja u privatnom životu ne koristi računala i softver. S druge strane, i kod mladih zaposlenika tehnologija predstavlja izvor stresa, a razlog togje stalna dostupnost nadređenom. Prilagodba kulturi radnog mjesta može uzrokovati stres u onom slučaju kada se zaposlenici moraju prilagoditi novoj hijerarhiji, novim obrascima ponašanja na radnom mjestu, uvođenje *„dress code-a“,* odnosno načina odijevanja i slično.

3. Strategije upravljanja otporom promjenama u organizaciji

Strategija upravljanja otporom promjenama u organizaciji ovisit će o sposobnostima i vještinama menadžera koji upravlja otporom promjenama u organizaciji, procesu koji je potreban od donošenja odluke o uvođenju promjena do konačnog uvođenja promjena u organizaciji, koje posljedice promjene imaju za zaposlenike i slično.

Sukladno ranije navedenim faktorima, menadžer će odabrati i primjerenu strategiju za upravljanje promjenama u organizaciji. U literaturi se pronalaze tri ključne strategije upravljanja otporom promjenama u organizaciji, a iste su polučile pozitivne rezultate. To su:

1. Kotterov i Schlesingerov prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskim promjenama,
2. Certov prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskim promjenama,
3. Metoda „7S“.

3.1. Kotterov i Schlesingerov prijedlog strategija za upravljanje otporom promjenama u organizaciji

Kotter i Schlesinger (2008:47) navode „nekoliko razloga stvaranje otpora promjenama:

- sebični interesi,
- nerazumijevanje i nedostatak povjerenja,
- različite procjene,
- nizak prag tolerancije prema promjeni.“

Sebični interesi proizlaze iz koristi određene grupe zaposlenika temeljem 'moći' radnog mjesta kojeg su do tada posjedovali. Ta grupa ljudi interese organizacije podređuju svojim osobnim interesima, a kao reakcija se stvara otpor promjenama u organizaciji. S druge strane, sve češće se svjedoči nedostatku povjerenja i razumijevanja zaposlenika prema menadžeru koji uvodi promjene u organizaciji. Iz nedostatka povjerenja nastaje otpor promjenama u organizaciji, jer zaposlenici zauzimaju stav kako će promjene imati negativne posljedice.

Svaka osoba ima drugačiju procjenu situacije, a različitost tih procjena, kada je riječ o uvođenju promjena u organizaciji, stvara predrasude o menadžeru koji je zadužen za uvođenje

promjena. Čak i u slučajevima kada zaposlenici smatraju kako će uvođenje određenih promjena u organizaciju polučiti pozitivne rezultate, zbog straha od savladavanja novih vještina, stvaraju negativan odnos prema promjenama i pružaju otpor.

Kotter i Schesinger (2008) stvorili su model od šest strategija za borbu protiv otpora organizacijskim promjena, a iste su prikazane Slikom 2.



Slika 2. Šest strategija borbe protiv otpora promjena - Kotter i Schlesinger

Izvor: izrada autorice prema Kotter, J. P., Schlesinger, J. A. (2008). „Choosing Strategies for Change“, Harward Business Review.JulyAugust. str. 130-139

Slikom 2. prikazane su strategije borbe protiv otpora promjena u organizaciji. Da bi strategije bile uspješne,Kotter i Schesinger (2008) dali su jasne smjernice s prednostima i nedostatcima svake strategije u kojim uvjetima se iste primjenjuju, a iste su prikazane Tablicom 2.

Tablica 2. Smjernice za primjenu strategija - Kotter i Schlesinger

STRATEGIJA	SITUACIJA ZA KORIŠTENJE	PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Edukacija i komunikacija	Nedostatak ili netočnost informacija	Objašnjavanje promjena zaposlenicima pomaže u njihovom prihvaćanju	Iziskuje mnogo vremena i truda
Participacija	Kada menadžer promjena nema potrebne informacije, a zaposlenici su spremni na otpor	Zaposlenici koji žele promjene, podijelit će informacije s menadžerom	Iziskuje mnogo vremena
Potpora	Kad se zaposlenici odupiru zbog problema u prilagodbi promjenama	Najbolji pristup za problem kod prilagodbe promjenama	Iziskuje mnogo vremena, a može rezultirati neuspjehom
Predgovori	Kada se određena grupa zaposlenika nalazi u nepovoljnom položaju i zbog toga posjeduju moć otpora	Najlakši način za zaobići otpor promjenama	Iziskuje mnogo vremena zbog pregovora
Manipulacija	Kad druge strategije nisu dale željeni učinak	Relativno brz način suzbijanja otpora promjenama	Može prouzrokovati probleme u budućnosti
Pritisci	Kada je brzina provođenja promjena od ključne važnosti	Brza metoda za savladavanje otpora promjenama	Može biti rizično

Izvor: izrada autorice prema Kotter, J. P., Schlesinger, J. A. (2008). „Choosing Strategies for Change“, Harward Business Review.JulyAugust. str. 130-139

3.2. Certov prijedlog strategija za upravljanje otporom promjena u organizaciji

Certo (1989:76) naglašava prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskih promjena, a od ključne važnosti je potreba upravljanja stresom kod zaposlenika. Rješavanje stresa kod zaposlenika prilikom uvođenja promjena u organizaciju rješava se sljedećim metodama:

- „izbjegavanje iznenađenja,
- podupiranje stvarno razumijevanja promjene,
- stvaranje uvjeta za provođenje promjena,
- izvođenje probnih promjena.“

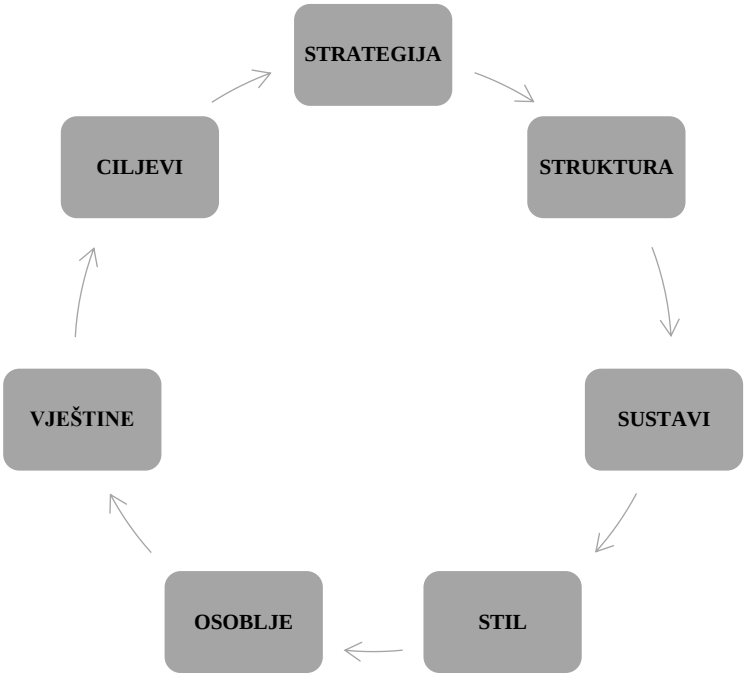
Izbjegavanje iznenađenja nužna je strategija koja pridonosi smanjenju otpora promjenama, a ključ svega je raspolaganje kvalitetnim informacijama. Naime, na menadžeru je da zaposlenicima da kvalitetne informacije glede uvođenja promjena kako bi se smanjila razina stresa, a ujedno i otpor promjenama. Kvalitetna informacija rezultira stvarnim razumijevanjem uvođenja promjena, odnosno otklanjanjem stresa i straha, a u konačnici rezultira uvođenjem promjena i smanjenjem otpora organizacijskim promjenama. S druge strane, menadžer mora stvoriti uvjete za provođenje promjena na način da ostavlja dojam kao da su te promjene za dobrobit cijele organizacije. Svakako je dobro provesti najprije probne promjene kako bi se zaposlenici lakše prilagodili na stvarne promjene i upoznali se s novim uvjetima rada.

3.3. Metoda „7S“

„U današnje vrijeme, najčešći uzroci promjena u organizaciji su socijalni, politički, ekonomski i tehnološki, a svaka dobro isplanirana promjena trebala bi uroditi željenim učincima koji se odnose na ostvarivanje svrhe organizacije, ostvarivanje ciljeva organizacije, ostvarivanje strategije, promjene tehnologije, promjena strukture, ostvarivanje zadataka, promjenu ljudi i promjenu kulture“ (Schermerhorn i dr., 2000:397).

Danas je aktualno uvođenje promjena primjenom „Metode 7S“. Primjena ovog modela usmjerena je na menadžerske planove koji su nužni „za uspješno integriranje raznovrsnih

komponenti organizacije“ (Dujanić, 2004:46).Prema „Metodi 7S“, postoji sedam ključnih elemenata za uvođenje promjena, a isti su prikazani Slikom 3.



Slika 3. "Metoda 7S"

Izvor: izrada autorice prema Dujanić M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću, Zb. Rad. – Sveuč. u Rijeci, Ekon. Fak., god. 22. str. 47.

Slikom 3. prikazan je koncept „Metoda 7S“ koji obuhvaća sedam ključnih elemenata. Prvi element je strategija. Pod pojmom strategija podrazumijeva se „plan kojim organizacija nastoji steći održivu prednost pred konkurentima. Pitanja koje trebaju biti postavljena strategijom obuhvaćaju izvore održive prednosti pred konkurencijom (troškove, kvalitetu proizvoda ili usluga) i ključne strateške prioritete (prodor na novo tržište, razvoj novih proizvoda i slično).“ (Dujanić, 2004:47). Drugi bitan element je struktura. „Struktura se odnosi na okvir u kojem se usklađuju aktivnosti članova organizacije. Ključna funkcija strukture jest usmjeravanje pažnje zaposlenih na potrebne planove“ (Dujanić, 2004:47). Struktura ima svoja četiri osnovna oblika:

1. funkcionalni oblik (menadžeri poslovnih funkcija),
2. sektorski oblik (raznolike funkcije grupiraju se u sektore),

3. matrični oblik (provode ga funkcionalni i projektni menadžeri koji imaju jednak autoritet) i
4. mrežni oblik (ovaj oblik strukture sastoji se od malih grupica koje su ustrojene privremeno za postizanje željenog cilja).

Treći element „Metode 7S“ su sistemi. Sistemi imaju značajnu ulogu u organizacijskoj efikasnosti. Svaka organizacija mora imati tri podvrstesistema: sistem potreban za poslovanje, sistem kojeg menadžer primjenjuje u vođenju organizacije i primarni sistem kojem poklanja najviše pažnje. Kadrovska politika je četvrti element, a isti obuhvaća edukaciju i obrazovanje postojećih kadrova i osposobljavanje novih kadrova. „Vještine se odnose na sposobnost iskorištavanja određenih stručnih kapaciteta u organizaciji – ljudi, upravljačka praksa sistema i/ili tehnologija“ (Dujanić, 2004:48). Stil je šesti element koji je bitan za upravljanje promjenama u organizaciji. Svaka organizacija ima prepoznatljiv stil upravljanja, a stil podrazumijeva „sveukupno ponašanje članova menadžerskog tima“ (Dujanić, 2004:49). Posljednji, ali ne i manje bitan element su, zajedničke vrijednosti. Zajedničke vrijednosti obuhvaćaju sve vrijednosti koje su važne menadžerima i zaposlenicima. Te vrijednosti očituju se u potpunoj svijesti i postojanju organizacije, njezinim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima. Ovaj element je najvažniji, jer iz ovog elementa proizlazi uspješnost. Ipak, svi elementi moraju biti međusobno povezani kako dali željene rezultate.

Razlozi uvođenja promjena u organizaciju događaju se zbog:

- „povećanja konkurentnosti,
- turbulentnosti okoline,
- tehnološki razvoj“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:48).

Prema Druckeu (2006:11) „temeljni cilj svake organizacije je privući što veći broj potrošača, a rezultat toga je ostvarenje profita.“ Kako bi se postiglo povećanje konkurentnosti, menadžer mora pratiti poslovanje drugih konkurentskih organizacija, a razlog tog je jer njihove akcije neizravno utječu na poslovanje organizacije.

Turbulentne promjene u okolini uvjetuju uvođenje radikalnih promjena. „One se događaju svakodnevno i u svim područjima, ekonomskom, tehnološkom, socijalnom, pravnom i slično “ (Bahtijarević-Šiber, 1999:51). Da bi organizacija bila uspješna, prema Bahtijarević-Šiberu (1999:51) organizacija mora imati ljude koji će:

- „uspješno pratiti i otkrivati slabe signale promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije,
- pravodobno prenositi sve važne informacije o promjenama u one dijelove organizacije kojena njih mogu djelovati,
- odgovarajuće i kreativno reagiranje na promjene i izazove okoline,
- brzo i uspješno plasiranje promjena u okolini i ostvariti primjerene komercijalne efekte,
- osigurati stalnu povratnu spregu informacija o efektima promjena,
- kontinuirano se razvijati, učiti i stalno ići u korak s najnovijim spoznajama, te davati stalno kreativne doprinose,
- vidjeti u stalnim promjenama izazov, mogućnost i priliku za stvaranje novog u svim područjima rada i poslovanja.“

4. Otpor zaposlenika prema organizacijskim promjenama

„Prirodna je reakcija ljudi pružanje otpora promjenama, a posebice kada naslućuju da ih to ugrožava. Većina se boji promjena, jer svaka promjena donosi neizvjesnost i rizik. Osim toga, promjena je neka nova situacija koja se može pretpostaviti odnosno očekivati. Svi se ljudi mnogo bolje i ugodnije osjećaju u poznatoj nego u posve novoj, nepoznatoj situaciji“ (Sikavica, 2011:689).

Prema Sikavica (2011) „prilikom vođenja promjena u organizaciji zaposlenici se nalaze u delta stanju. Delta stanje je prostor između sadašnjeg stanja, odnosno, onoga gdje se organizacija nalazi, i željenog stanja koje se želi postići promjenama“. Drugim riječima, delta stanje je međuprostor u kojem još uvijek nisu nastupile promjene. Osobe različito reagiraju na delta stanje. Pojedine osobe počinju iskazivati pozitivne emocije prilikom saznanja o uvođenju promjena, dok većina zaposlenika pruža otpor. Pružanje otpora uvođenju promjena je rezultat neizvjesnosti. „Ključ pretvaranja delta stanja u pozitivno iskustvo za one koje su njime zahvaćeni jest dobro upravljanje delta stanjem i pružanjem što više informacija i podataka ljudima tijekom prijelaznog razdoblja“ (Potts i dr.,2005:52).

Većina zaposlenika svoj radni dan započinje rutinom koja ih prati idućih osam sati. Većina zaposlenika smatra da im određena rutina pruža osjećaj stabilnosti Kod zaposlenika je prisutan i osjećaj sigurnosti koji je rezultat njihova znanja o radnim zadacima koje treba obavljati. Uvođenje promjena u radnu rutinu rezultira pružanjem otpora zaposlenika jer se zaposlenici boje i osjećaju se ugroženo. Pružanje otpora popraćeno je različitim emocijama poput poricanja, ljutnje i depresije. Pružanje otpora ujedno i psihološka faza zaposlenika koja je očekivana. Sasvim je jasno da mora proći određeni period kako bi zaposlenici prihvatiti promjenu. Prema Pottsu (2005) postoje četiri psihološke reakcije na promjenu koje su prikazane Tablicom 3.

Tablica 3. Psihološke reakcije na promjenu u organizaciji

PSIHOLOŠKE REAKCIJA NA PROMJENU U ORGANIZACIJI			
ŠOK	**OBRAMBENI UZMAK**	**PRIZNANJE**	**PRILAGODA**
kod zaposlenika je prisutna osjećaj prijetnje	omalovažavanje činjenica	prestaje faza negacije	priznaju da je promjena najbolje rješenje
negiranje promjena	osjećaj ljutnje	zaposlenici se osjećaju izmanipulirano	usvajaju nove vještine
osjećaj nesigurnosti	konflikti	prisutna određena doza objektivnosti	usvajaju nova znanja
plašljivost	čvrsto držanje za prošlost	istraživanje o promjenama	napuštanje starih obrazaca ponašanja

Izvor: obrada autora prema Potts, R., Lamarsh, J. (2005). Upravljanje promjenom do uspjeha. Zagreb: Školska knjiga d.d.

4.1. Prepoznavanje otpora kod zaposlenika

„Pružanje otpora kod zaposlenika najprisutniji je organizacijski fenomen“ (Penava i dr., 2014: 579). Prepoznavanje otpora kod zaposlenika važanje za prevladavanje negativnih psiholoških reakcija. Za prepoznavanje otpora potrebno je dobro poznavanje zaposlenika, odnosno, menadžer treba biti upoznat sa zaposlenikovim vještinama, sposobnostima i rezultatima. Ako zaposlenik ima niže sposobnosti, logički se nameće da će pružanje otpora kod tog zaposlenika biti izraženije.

Buchannan (2004:23)„na otpor prema promjenama gleda kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca.“ Iskusan i uspješan menadžer treba posjedovati vještinu prepoznavanja otpora kod zaposlenika. Taj otpor ogleda se u nepravodobnom izvršavanju zadataka, sabotiranjem uspjeha organizacije i slično, odnosno, zaposlenici otpor mogu pružati aktivno ili pasivno. Ako menadžer ima mišljenje da bi određene promjene u organizaciji mogle izazvati pružanje otpora, isti ima zadatak kod zaposlenika stvoriti svijest o nužnosti promjena koje se uvode u organizaciju. Prema Woodwardu i Hendryu (2004) „neadekvatno

komuniciranje menadžera koji uvodi promjene su jedna od glavnih prepreka za apsorpciju i suočavanje sa promjenom od strane zaposlenika“ (Lewis,1999:34).

4.2. Izvorište otpora kod zaposlenika

Kako bi menadžer bolje savladao i uklonio otpor kod zaposlenika, potrebno je da bude upoznat s izvorištem otpora kod zaposlenika. Već ranije je istaknutukako zaposlenici pružaju otpor zbog različitih emocionalnih i psihičkih stanja u odnosu na promjene. S obzirom da je dosadašnja poslovna praksa ukazala na to da većina zaposlenika pruža otpor prilikom uvođenja promjena brojni autori su svoja istraživanja usmjerili ka izvorima otpora zaposlenika.

„Niz je izvora otpora zaposlenika prilikom uvođenja promjena, kao glavni izvor otpora navode se:

- ***Nesigurnost:*** pojavljuje se kao posljedica neznanja što će promjena donijeti. Često se čovjek nađe u prilici da poduzme određenu akciju, ali zbog nesigurnosti njezina ishoda odustaje.
- ***Mogući socijalni gubitci:*** povezani s narušavanjem postojećih odnosa u organizaciji. Promjene u organizaciji mogu narušiti uspostavljene socijalne odnose i dovesti do socijalnih gubitaka.
- ***Ekonomski gubitci***: najčešće izraženi kao gubitak u poslu. Takav se otpor javlja kod onih zaposlenika koji će zbog promjena izgubiti posao jer nisu u mogućnosti prilagoditi se promjeni.
- ***Smetnje (neprilike):*** smetnje se odnose na dodatan napor da se svladaju novi postupci, procedure i tehnike.
- ***Neprihvaćanje gubljenja kontrole***: pojedinci postaju svjesni da gube kontrolu nad nekim poslovima i ljudima koju su do tada imali.
- ***Nepredvidive posljedice:*** situacija kada zaposlenici koji se nalazi u jednom dijelu organizacije pružaju otpor prema promjenama koje se događaju u drugom dijeluorganizacije jer ne mogu predvidjeti kakve će posljedice imati te promjene za njih.

- ***Udružena oporba:*** odnosi se na skupinu ljudi koji su pogođeni promjenama te se povezuju kako bi bili jači u svom nastupu. Skupina može nastati organizirano (sindikalno) ili spontano.
- ***Opasnost od gubitka utjecaja pojedinca***: otpor se javlja zbog straha od gubitka dosadašnjeg utjecaja i moći“ (Sikavica, 2011:710).

Razlozi stvaranja otpora kod zaposlenika mogu biti različiti, ali su uglavnom usko povezani s izvorištem stvaranja otpora. Za zaposlenike koji pružaju otpor prilikom uvođenja novih promjena u organizaciju, svojstveno je da ne žele prijeći na novi princip rada, odnosno, ne žele napustiti dosadašnje obavljanje radnih zadataka ili ne žele imati novog nadređenog. Svaka promjena zahtijeva određena odricanja i ulaganje dodatnih napora, što je ujedno i razlog pružanja otpora kod zaposlenika koji nisu navikli na promjene.

4.3. Svladavanje i uklanjanje otpora

Na savladavanje i uklanjanje otpora utječe informiranost zaposlenika o promjenama koje se uvode u organizaciju. Kako bi se svladao i uklonio otpor zaposlenika,promjene moraju biti usmjerene i na zadovoljstvo zaposlenika. U ovom segmentu bitan utjecaj ima sustav motivacije zaposlenika. Sustav motiviranja za rad čine različite kombinacije motivacije, a iste obuhvaćaju različite faktore. Ekonomski institut u okviru međunarodnog projekta *'Poduzeće koje uči'* obuhvatio je čimbenike motivacije za rad koji su prikazani Tablicom 3.

Tablica 4. Popis čimbenika koji utječu na motiviranost zaposlenika

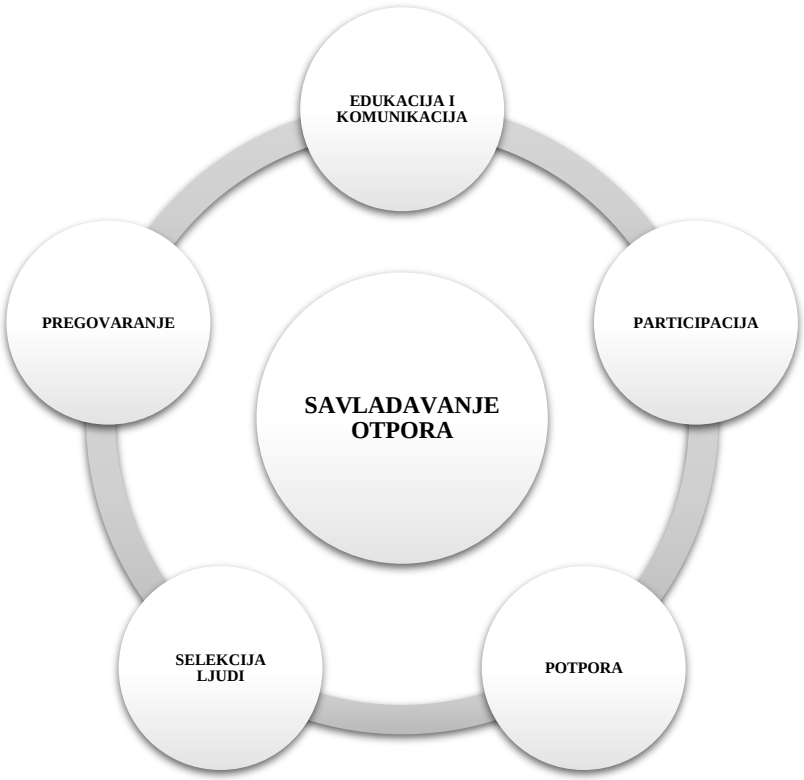
R.BR.	ČIMBENIK	UTJECAJ (%)
1.	PLAĆA	84,7%
2.	DOBRI RUKOVODITELJI	82,3%
3.	MEĐULJUDSKI ODNOSI	73,2%
4.	STABILNOST I SIGURNOST POSLA	74,2%
5.	ODGOVORNOST	74,7%
6.	PRIHVAĆANJE KOLEGA	65,3%
7.	UVJETI RADA	61,5%
8.	POTVRĐIVANJE SPOSOBNOSTI	66,2%
9.	ZANIMLJIVOST POSLA	54,9%
10.	SUDJELOVANJE U DOBITI	54,5%
11.	STATUS (IMIDŽ) PODUZEĆA	52,2%
12.	MOGUĆNOST NAPREDOVANJA	50,2%
13.	MOGUĆNOST OBRAZOVANJA UZ RAD	48,4%

Izvor: obrada autora prema Ferišak, V. (2000). Elementi managementa nabave, Vlastito izdanje, Zagreb, str. 185.

Tablicom 3. prikazan je rangiranje čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika. Rangiranjem motiva utvrđeno je kako je plaća na prvom mjestu. Uvođenje novog platnog sustava stimulativno bi djelovalo na zaposlenike. Novi platni sustav, osim ugovorom propisane plaće bi obuhvaćao bonuse, podjelu dionica i slično.

Kako bi se svladao i otklonio otpor zaposlenika prilikom uvođenja promjena, potrebno je posebnu pažnju usmjeravati na potrebe zaposlenika. Ako zaposlenik uvođenjem promjena dobije nove radne zadatke s kojima se do sada nije susreo, potrebno je poslati ga na dodatnu edukaciju za stjecanje potrebnogznanja i vještina kako bi nesmetano mogao obavljati planirane zadatke. Takvim postupanjem i adekvatnom brigom o potrebama zaposlenika kod istih se smanjuje osjećaj straha i nesigurnosti, a samim time i pružanje otpora promjenama.

Prilikom savladavanje otpora menadžer treba voditi računa o čimbenicima koji su prikazani Slikom 4.



Slika 4. Čimbenici za savladavanje otpora kod zaposlenika

Izvor: obrada autora prema Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje dvanaesto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o., str. 649.

4.4. Motiviranje zaposlenika o organizacijskim promjenama

S obzirom da uvođenje organizacijskih promjena obuhvaća upravljanje ljudskim potencijalima, jasno je kako zaposlenici imaju određene stavove i odnose prema organizacijskim promjenama, koji u konačnici rezultiraju otporom organizacijskim promjenama. Prema Vučenoviću (2004) upravljanje ljudskim potencijalima je dio „stvaralačkog procesa uvođenja organizacijske promjene s ciljem poboljšanja stanja u organizaciji“. Ako se uzme u obzir činjenica da je otpor organizacijskim promjenama prirodan proces koji se isključivo odvija na individualnoj ili grupnoj razini, najvažniji zadatak menadžera je upravljanje otporom organizacijskim promjenama.

Prema Župljaninu i Arsenoviću (2016:245) „opstanak poduzeća zavisi od odnosa organizacije prema promjenama, a zaposlenici bi trebali biti motivirani za kreiranje ideja i poduzimanje akcija“. Prema Weihrichu i Koontzu (1994:12) postoji pet grupa zaposlenika u odnosu na njihove stavove i reakcije glede organizacijskih promjena:

- „inovatori,
- kreatori mišljenja,
- prva većinska grupa,
- druga većinska grupa i
- tvrdo jezgro“.

Kreator svake organizacijske promjene je menadžer, a cilj menadžera je dobiti podršku zaposlenih da promjenu u organizaciju provede bez problema. Menadžer promjena bi trebao motivirati zaposlenike „s pozitivnim informacijama kako bi razvio njihovu kreativnosti“ (Robbin, 1996: 87). Na menadžeru je da objasni zaposlenicima kako poslovanje organizacije zahtijeva uvođenje promjena s ciljem održivog razvoja i poboljšanja poslovanja same organizacije.

Motiviranje zaposlenika za prihvaćanje organizacijskih promjena temelji se na prepoznavanju razloga otpora promjenama, a prema Becku (2003) motiviranje se vrši temeljem hijerarhije motiva koja obuhvaća: samopotvrđivanje (usavršavanje, napredovanje i kreativnost), poštovanje, osjećaj pripadnosti organizaciji, sigurnost stabilnost položaja i zaštita) i fiziološke potrebe (ekonomska sigurnost).

5. Zaključak

Promjene su sastavi dio poslovanja svake organizacije te su kao takve rezultat procesa globalizacije i ubrzanog razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije. Uvođenjem promjena organizacija nastoji ostvariti konkurentsku prednost i uspješne rezultate poslovanja. Čimbenici koji utječu na stvaranje promjena su: vanjski čimbenici, životni ciklus organizacije i organizacijske krize. Svaka organizacija kad-tad upadne u 'krizu poslovanja' a u domeni menadžmenta promjenama je da uvođenjem promjena pokuša 'spasiti' organizaciju od negativnih rezultata.

Svaka promjena rezultira reakcijom. Ta reakcija kod zaposlenika manifestira se kao otpor prema promjenama. Razlog pružanja otpora promjenama rezultat je niza psiholoških faza kroz koje zaposlenici prolaze da bi se u konačnici prilagodili promjenama. Psihološki procesi obuhvaćaju strah od promjena, osjećaj ugroženost i nesigurnosti i slično. Pružanje otpora uvođenju promjena normalna je reakcija zaposlenih, a razlog tog je što promjene pričinjavaju određenu razinu stresa za zaposlenike. Kao što je već istaknuto, otpor organizacijskim promjenama rezultat je straha i nesigurnosti, a suzbijanje istog vrši se temeljem primjerene strategije.Strategije koje su polučile pozitivne rezultate su: Kotterov i Schlesingerov prijedlog strategija za upravljanje otporom promjenama u organizaciji, Certov prijedlog strategija za upravljanje otporom organizacijskim promjenama i Metoda "7S". Prva strategija primjenjuje se kada su u pitanju sebični interesi pojedinaca kod kojih se pojavio strah od gubitka dotadašnjeg "položaja". Ova strategija temelji se na šest bitnih stavki koje su usmjerene na borbu protiv otpora promjenama u organizaciji. Provođenje ove strategije temelji se na četiri bitna kriterija: izbjegavanje iznenađenja, razumijevanje promjena, stvaranje uvjeta za provođenje promjena i izvođenje probnih tzv. pilot promjena. Metoda "7S" fokusirana je na menadžerske planove, odnosno način na koji će uvođenje promjena biti što bolje prihvaćeno. Za provedbu promjena prema ovom modelu postoji sedam ključnih elemenata koji igraju bitnu ulogu: strategija, struktura, sustavi, stil, osoblje, vještine i ciljevi. Koja će se strategija primjenjivati, ovisi o tome kakva situacija prevladava u organizaciji, odnosno, koliki je stupanj otpora promjenama u organizaciji.

Literatura

Ajzen, I. (1984). Attitudes. Wiley encyclopedia of psychology. New York. Izdanje I.

Bahtijarević Šiber, F. (1999.). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.

Beck, R. C. (2003). Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko.

Certo, S. C. (1989). Principles of Modern Management. Boston.

Despot Lučanin, J., Perković, L., Pukljak Iričanin, Z. (2000). „*Stres kao posljedica promjena na radnom mjestu"*, Upravljanje promjenama u sestrinstvu – zbornik radova. Zdravstveno veleučilište. Zagreb.

Dujanić M. (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zb. Rad. – Sveuč. u Rijeci, Ekon. Fak., god. 22.

Drucker, P.F. (2006). Practice of managment. Naklada Ljevak Zagreb

Eagly, A. H., Chaiken, S. (1998). „Attitude structure and function", Handbook of social psychology. Boston, Izdanje II.

Ferišak, V. (2000). Elementi managementa nabave, Vlastito izdanje, Zagreb.

Higgs, M. (2003.). *„Development in leadership thinking",* Journal of Organisational Development and Leadership, 24(5) : 273-284

Kotter J., Cohen S. (1995). The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press

Kotter, J. (1996). Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., Schlesinger, J. A. (2008). „*Choosing Strategies for Change"*, Harward Business Review.JulyAugust.

Lewis, L. K. (1990). „Disseminating information and soliciting input during planned organizational change", Management Communication Quarterly, 13(1) 43-75

Oslić, I. (2008). Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb.

Piderit, S. K.(2000). „*Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change",* Academy of Management Review. 25 (4):783-794

Potts, R., Lamarsh, J. (2005). Upravljanje promjenom do uspjeha. Zagreb: Školska knjiga d.d.

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

Robbins S. P. (1996). Bitni elementi organizacionog ponašanja, MATE. Zagreb.

Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009.): Organizacijsko ponašanje dvanaesto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J . G., Osborn, R. N. (2000): Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York,

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

The American Institute of Stress, dostupno: https://www.stress.org/what-is-stress/ (pristupljeno 10.07.2020.)

Vučenović, V. (2004). Šampionski menadžment, Obrazovni informator, Beograd.

Zavod za javno zdravstvo (2011). Upravljanje promjenama/Menadžment promjena. Sarajevo.

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999). Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

Župljanin S., Arsenović V. (2016). Stavovi zaposlenih i otpor prema promjenama. Nezavisni univerzitet Banja Luka. Banja Luka

Welch, J. (2005.). Kako pobijediti. Zagreb: Naklada Zadro.

Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menedžment, Mate, Zagreb.

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

Popis tablica

Tablica 1. Kotterovih osam koraka za provođenje promjena u organizaciji 4
Tablica 2. Smjernice za primjenu strategija - Kotter i Schlesinger 12
Tablica 3. Psihološke reakcije na promjenu u organizaciji 18
Tablica 4. Popis čimbenika koji utječu na motiviranost zaposlenika 21

Popis slika

Slika 1. Upravljanje otporom promjena kod zaposlenika 3
Slika 2. Šest strategija borbe protiv otpora promjena - Kotter i Schlesinger 11
Slika 3. "Metoda 7S" 14
Slika 4. Čimbenici za savladavanje otpora kod zaposlenika 22