

# Otpor promjenama u organizaciji

---

Zenelaj, Ardian

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:227218>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ARDIAN ZENELAJ

**OTPOR PROMJENAMA U ORGANIZACIJI**  
**RESISTANCE TO CHANGE IN THE ORGANIZATION**

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2022.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

OTPOR PROMJENAMA U ORGANIZACIJI  
RESISTANCE TO CHANGE IN THE ORGANIZATION  
ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Upravljanje promjenama

Studij: Poslovna ekonomija

Vrsta studija: Sveučilišni

Razina: Preddiplomski studij

Studijski smjer: IT menadžment

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marija Martinović

Student: Ardian Zenelaj

JMBAG: 0275067631

Dubrovnik, rujan 2022.

## **SAŽETAK**

Cilj ovog završnog rad bio je analizirati prihvaćanje promjena u organizacijama od strane zaposlenika. U teorijskom dijelu radu objašnjeni su pojmovi upravljanja promjenama, a u drugom dijelu rada prikazani su rezultati online ankete koja je provedena među 51 ispitanika. Način na koji se upravlja promjenama utječe na stvari koje su najvažnije u organizaciji, uključujući zaposlenike, klijente i profitabilnost. S obzirom da se organizacije suočavaju s bržim i složenijim promjenama nego ikad prije, razlozi za upravljanje promjenama samo rastu.

Analiza ankete pokazala je kako ispitanici nemaju problem s prihvaćanjem promjena i da ulažu svoje napore u provedbu istih. No problem se javlja u nedostatku komunikacije gdje vodstvo poduzeće ne propituje mišljenja zaposlenika o nastalim promjenama. Otvorena i transparentna komunikacija može riješiti veliki dio problema oko prihvaćanja promjena u organizaciji. Otpor zaposlenika predstavlja psihološku i emocionalnu reakciju koja je rezultat velikog niza čimbenika kao što su nesigurnost, šok, nespremnost. Upravljanje otporom promjena nalazi se u domeni menadžmenta. Menadžment koji upravlja promjenama mora biti usmjeren ka zaposlenicima kako bi im takve situacije bile manje stresne.

*Ključne riječi: organizacijske promjene, prihvaćanje promjena, otpor zaposlenika, menadžment promjena*

## **ABSTRACT**

The aim of this final paper was to analyze the acceptance of change in organizations by employees. The theoretical part of the paper explains the concepts of change management, and the second part of the paper presents the results of an online survey conducted among 51 respondents. The way change is managed affects the things that matter most in an organization, including employees, customers, and profitability. As organizations face faster and more complex change than ever before, the reasons for managing change are only growing.

The analysis of the survey showed that the respondents do not have a problem with accepting the changes and that they are investing their efforts in their implementation. But the problem arises in the lack of communication where the management of the company does not question the opinions of employees about the changes. Open and transparent communication can solve much of the problem of accepting change in an organization. Employee resistance is a psychological and emotional reaction that results from a wide range of factors such as insecurity, shock, unpreparedness. Managing change resistance is in the domain of management. Management that manages change must be focused on employees to make such situations less stressful for them.

*Keywords: organizational change, acceptance of change, employee resistance, change management*

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	1
1. UVOD .....	1
1.1. Definicija rada.....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	1
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA .....	3
2.1. Vrste promjena.....	5
2.2. Priprema za provođenje promjena .....	7
2.3. Uloga vođe, menadžera i odjela ljudskih potencijala.....	9
2.4. Pokretanje plana i provedba promjene .....	10
3. REAKCIJA NA PROMJENE .....	12
3.1. Vrste ljudi - obični, protivnici i pokretači .....	15
3.2. Faze reakcije na promjene .....	16
3.3. Uloga menadžera u prilagođavanju procesu promjena .....	17
3.4. Ponovno osvrtnje na protivnike .....	18
4. ISTRAŽIVANJE .....	18
4.1. Odabir uzorka .....	19
4.2. Sadržaj ankete .....	19
4.3. Rezultati ankete.....	19
5. ZAKLJUČAK.....	35
LITERATURA.....	37
PRILOZI .....	38
Popis slika .....	38
Popis tablica .....	38
Popis grafikona .....	38
IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA .....	39

## **1. UVOD**

Iako vrlo često čovjek nije ni svjestan, promjene su uvijek prisutne u njegovom životu. Tijekom svoga života čovjek uvijek prolazi uz određene procese promjena. Već od prvih godina života čovjek se susreće s promjenama. Npr. dijete kreće u vrtić i već tad se mora prilagoditi promjenama okoline. One navike koje je stekao kod kuće mora prilagoditi pravilima iz vrtića. Kroz iste promjene prolazi i u daljnjem životu kroz školu, fakultet i na kraju na poslu. Fleksibilnost osobe kao i njezine reakcije na promjene u poduzećima bit će različite. Pojedinci koji su fleksibilni promjene će biti jedno pozitivno iskustvo gdje će vidjeti mogućnosti za daljnji napredak. No ukoliko osoba prilikom promjena zauzme negativan stav, tada se cijeli proces pretvara u noćnu moru. U takvim situacijama pojedinac će stvarati sve veći i veći pritisak, a otpor promjenama će postati puno veći. Vrlo često takve situacije dovode do odluke o odlasku iz poduzeća.

### **1.1. Definicija rada**

Tema ovog završnog rada je proučavanje otpora promjenama u organizaciji. Obradom teme ovog završnog rada nastoji se pobliže opisati i objasniti kako zaposlenici djeluju u procesima promjena. U današnje vrijeme kada dolazi do kontinuiranog unapređenja tehnologije, rasta konkurencije, zahtjevi kupaca su sve veći teško da organizacija može djelovati, a da ne uvodi određene promjene. Poznata je činjenica kako poduzeća kotninuirano pokušavaju pronaći način kako bi mogli poboljšati i unaprijediti svoje poslovanje preventivno u odnosu na konkurenciju. U nastavku rada nalaze se rezultati ankete koja je provedena među zaposlenicima.

### **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Cilj završnog rada je prikaz otpora prema promjenama u organizaciji. U prošlosti se za uspjeh smatralo kako je dovoljno samo posjedovati dobre strojeve i što moderniju tehnologiju, no situacija je danas potpuno drugačija. Menadžeri su uvidjeli kako je za uspješno poslovanje ključan ljudski potencijal, a u koliko se ne ulaže u razvoj i edukaciju zaposlenika vrlo su male šanse da će poduzeće imati pozitivan poslovan rezultat. Putem provednog istraživanja saznat

će se razmišljanje zaposlenika o navednoj temi. Također cilj rada je iskazati važnost utjecaja vođe i menadžmenta u procesu promjena.

Svrha završnog rada je prikazati kako i na koji način promjene mogu utjecati na poduzeće i njegovu kvalitetu rada te na ponašanje zaposlenika. Poseban naglasak se stavlja na otpor zaposlenika prema promjenama u poduzeću. Razlog takvog stajališta je činjenica da uvođenje novih promjena kod većine zaposlenika pruža otpor.

### **1.3. Metodologija rada**

Za potrebe završnog rada prikupljali su se sekundarni podaci iz različitih izvora kao što je stručna literatura, internet i članci te se na ovaj način pokušalo dobiti cjelovitu sliku kako zaposlenici reagiraju prema promjenama. Korištene su metode dedukcije i deskripcije. Uz pomoćne metode sinteze prikupili su se podaci prema kojima su izvučeni određeni zaključci. Također za potrebe završnog rada odrađena je anonimna anketa koja se odradila putem Interneta. Anekta je napravljena u programu Google forms te je u istraživanju sudjelovalo 51 ispitanik te je provedena u razdoblju od 20. 05. do 25.05. 2022. godine.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen u pet poglavlja te se kroz njih nastojalo obrazložiti i razraditi cilj završnog rada. Prvi dio rada se odnosi na uvodne reference gdje su prikazani svrha i ciljevi te metodologija rada. Drugo poglavlje se odnosi na proučavanje promjena u poduzeću. Analizirat će se vrste promjena, kako se pripremiti za promjene te koja je uloga vođe, menadžera i odjela za ljudske resurse kada su u pitanju promjene unutar organizacije. Treći dio rada se odnosi na reakcije zaposlenika na promjene. Definirat će se vrsta zaposlenika te koje su to faze reakcije na promjene. Posebno će se istaknuti uloga menadžera u procesu prilagođavanja promjena. Četvrti dio rada se odnosi na analiziranje dobivenih rezultata putem ankete gdje će se izvući zaključci na ovu temu. Peti dio rada se odnosi na zaključne reference.



## 2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

*"Razuman se čovjek prilagođava vremenu u kojem živi. Nerazuman čovjek uporno pokušava prilagoditi svijet sebi samom. Sav napredak stoga ovisi o nerazumnim ljudima".*

G. B. Shaw

Jedinstvene definicije za promjene nema jer se pod ti pojmom pojavljuju različita shvaćanja. Vrlo često ovaj se pojam poistovjećuje s pojmovima inovacije, novina, pa čak i sa reformama. Naravno sve ovisi o opsegu promjena. Najjednostavnija definicija promjena jeste: promjena je proces, a ne događaj. Složenost procesa promjene povećava se prema velikom broju čimbenika koji imaju utjecaj na nastale promjene (Petar, Perkov, 2013). Kako navode autori zbog promjene ili kod promjene uvijek se javlja nova situacija. Poduzeće ukoliko želi opstati i napredovati mora prigrлити neizbježnost mijenjanja.

Upravljanje promjenama je sustavni pristup rješavanju tranzicije ili transformacije ciljeva, procesa ili tehnologija organizacije. Svrha upravljanja promjenama je implementacija strategija za provođenje promjena, kontroliranje promjena i pomoć ljudima da se prilagode promjenama. Upravljanje promjenama kao disciplina evoluirala je i sazrijevala u posljednjih četvrt stoljeća. Prosci istraživanje nam govori da kako bi promjene bile uspješne, poduzeće se mora pripremiti, opremiti i podržati pojedince koji prolaze kroz promjene kako bi uspješno usvojili promjene. Bez usvajanja, promjene neće biti uspješne i neće se postići željeni rezultati.

Upravljanje promjenom često se jednostavno sastoji od komunikacijskog plana, gdje izvršni čelnici ili projektni menadžeri komuniciraju organizaciji da dolazi promjena (obično u kratkom roku). Ali upravljanje promjenama je mnogo više od komuniciranja onoga što se mijenja, kao što je implementacija sustava ili akvizicija. Organizacija mora podržati ljude u organizaciji kroz njihove prijelaze iz sadašnjeg u buduće stanje i razumjeti što je potrebno da se utječe na svaku osobu da prihvati i usvoji promjenu. Na taj način organizacije mogu značajno povećati šanse za uspjeh projekta i isplatu ulaganja u projekt (Kotter, Schlesinger, 2008).

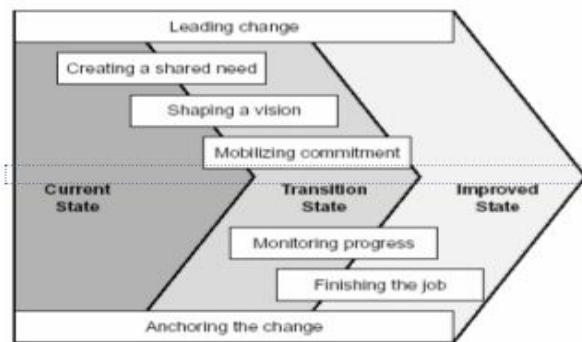
Organizacije usvajaju disciplinu upravljanja promjenama na različite načine ovisno o svojim poslovnim potrebama. Na primjer, imaju potrebnu implementaciju tehnologije koja može imati koristi od upravljanja promjenama ili odlučuju uložiti u upravljanje promjenama kao organizacijsku sposobnost za podršku agresivnom rastu poslovanja. Drugim riječima, upravljanje promjenama može varirati u opsegu i svrsi, a jedna ga organizacija može definirati i implementirati drugačije od druge. Stoga je posebno važno da tvrtke iskoriste strukturiran, ali fleksibilan pristup upravljanju promjenama u svojim organizacijama (Certo, 1989).

Način na koji se upravlja promjenama utječe na stvari koje su najvažnije u organizaciji, uključujući zaposlenike, klijente i profitabilnost. S obzirom da se organizacije suočavaju s bržim i složenijim promjenama nego ikad prije, razlozi za upravljanje promjenama samo rastu. No, više od svega, upravljanje promjenama priprema, oprema i podržava zaposlenike kako bi se mogli angažirati, usvojiti i uspješno koristiti promjenu. Upravljanje projektima, koji se usredotočuje na tehničku stranu promjene, i upravljanje promjenama, koje se usredotočuje na stranu promjene ljudi, obje vrste promjene imaju ključnu ulogu u uspjehu promjene (Petar, Perkov, 2013).

Također upravljanje promjenama može se definirati kao metode i načini na koje poduzeće opisuje i provodi promjene unutar svojih internih i eksternih procesa. To uključuje pripremu i podršku zaposlenicima, uspostavljanje potrebnih koraka za promjenu i praćenje aktivnosti prije i nakon promjene kako bi se osigurala uspješna provedba. Značajne organizacijske promjene mogu biti izazovne. Često zahtijeva više razina suradnje i može uključivati različite neovisne subjekte unutar organizacije. Razvijanje strukturiranog pristupa promjeni ključno je kako bi se osigurala korisna tranzicija uz istovremeno ublažavanje poremećaja (Dujanić, 2004).

Promjene obično ne uspijevaju iz ljudskih razloga: promicatelji promjena nisu vodili računa o zdravim, stvarnim i predvidljivim reakcijama normalnih ljudi na narušavanje njihove rutine. Učinkovita komunikacija jedan je od najvažnijih čimbenika uspjeha za učinkovito upravljanje promjenama. Svi uključeni pojedinci moraju razumjeti napredak kroz različite faze i vidjeti rezultate promjena. Otpor promjenama može se definirati kao svaka prepreka koja postaje prepreka provedbi promjene. Izvor otpora često su pojedinci ili grupe, ali to mogu biti i sustavi

ili procesi koji su zastarjeli ili ne odgovaraju trenutnim uvjetima poslovanja. Sljedeća slika prikazuje elemente modela upravljanja promjenama i slijed u kojem se pojavljuju.



Slika 1.: Model upravljanja promjenama kako bi promjene funkcionirale

Izvor: (*Change management. Dostupno na: <https://asq.org/quality-resources/change-management>*)

U središtu slike modela upravljanja promjenama, sve promjene prelaze iz trenutnog stanja, kroz prijelaznu fazu, u željeno stanje poboljšanja. U početku je važno stvoriti, ili potvrditi, široko shvaćenu potrebu za promjenom (stvaranje zajedničke potrebe). Jednako je važno stvoriti i podijeliti ideju o tome kako će ishod izgledati (oblikovanje vizije). Tijekom napora za promjenu uvijek mora postojati dovoljno resursa posvećenih tome (mobilizirajuća predanost). Mora postojati način praćenja nastojanja u promjeni (praćenje napretka). Osoba ili tim moraju osigurati da promjena dođe do završetka (završetak posla). Od samog početka do kraja, napori za promjenu moraju imati podršku menadžmenta i vodstvo odgovorne osobe ili ljudi (vođenje promjene) (Petar, Perkov, 2013).

## 2.1. Vrste promjena

Promjene mogu obuhvaćati jedan ili više dijelova organizacije, a u krajnjem rezultatu one mogu utjecati na reorganizaciju cijelog sustava te kao takve mogu utjecati na ključne faktore koji se nalaze unutar organizacije kao što su zaposlenici, aktivnosti, strategija, struktura i ostale. Svaka promjena ima svoj razmjer pa se on može kretati od jednostavnih i kratkoročnih do složenih i dalekosežnih, unutarnji i vanjski, planirani i iznenadnih, globalni ili lokalni (Petar, Perkov, 2013). Tvrtke danas odgovaraju na izazove koji se javljaju zbog novih tehnologija, novih tržišta, novih konkurenata kao i želje za boljim rezultatima. Takve promjene mogu se

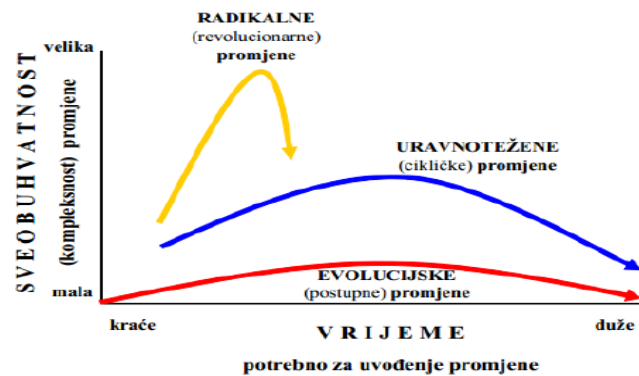
svrstati u neku od sljedećih kategorija: strukturne promjene, rezanje troškova, procesne promjene, kulturalne promjene. Ono što je važno naglasiti ni jedna od navedenih kategorija promjena nije jednostavna (Harvard Business Essentials, 2003).

Postoje razni čimbenici koji utječu na vrstu organizacijskih promjena koje mogu utjecati na odabir organizacijske promjene. Kao organizacija koja se neprestano razvija, treba težiti kontinuiranom rastu. Da bi čovjek mogao rasti, treba se promijeniti. No stalno mijenjanje uspostavljenih sustava može destabilizirati rad organizacije. Mnogi čimbenici utječu na potrebu za promjenom. Čimbenici mogu varirati od društvenih trendova, oslabljenog gospodarstva, prirode, regulatornih snaga, tehnologije ili čak političkih razloga (Robbison, Judge, 2009).

Kada se promjene kasificiraju prema promjenama koje određuju njihovu kompleksnost one mogu biti sljedeće: (Dujanić, 2004.)

- **revolucionarne** - ova vrsta promjena se odnosi na one promjene koje se provedu u kratkom roku te one zahvaćaju duboko u organizaciju. U ovim situacijama je vremensko tempiranje provedbe akcije od izuzetne važnosti za daljni uspjeh poslovanja. Nužna je revolucionarna promjene u poduzeću. Ulog je visok u ovakvim situacijama, ali je rok jako kratak. Ponekad je potrebna nagla, vrlo često i nasilna promjena ukoliko poduzeće želi ostati konkurentno. Tržište vrlo često poduzeće prisiljava na hitnu reakciju gdje ne postoje promjene za malo-pomalo. Poduzeća moraju djelovati efikasno i produktivno kako bi mogli postati konkurenti.
- **Cikličke promjene** - ove promjene se odnose na veliki broj dijelova organizacije. Promjene su planirane i kompleksne no one se događaju u dužem vremenom dijelu. Promjene koje se događaju su relativno uravnotežene te ne potiču veći stres pa ove promjene zaposlenici puno lakše prihvaćaju. Pod ovu vrstu promjena podrazumijevaju se organizacijske promjene. Ukoliko je u nekom trenutku organizacijsko stanje zastarjelo i nije više učinkovito tada je nužno provesti cikličke promjene.
- **Evolucijske promjene** - ove promjene se odnose na unapređivanje poslovnih procesa u dužem vremenu. Kada se vidi da je vrijeme za promjene organizacija tada ima mogućnost da se pripremi za promjene. Ove promjene su vrlo rijetke, a evolucijske promjene su najčešće (Lewis, 1990).

Kada su u pitanju poslovne promjene one mogu biti planirane i neplanirane, a kada je u pitanju način provođenja promjena one su postupne i radikalne (Petar, Perkov, 2013). Na slici 2. prikazane su poslovne promjene.



Slika 2.: Poslovne promjene

Izvor: (Petar, S., Perkov, D. (2013.). *Inteligencija poslovne promjene*. Zagreb: Školska knjiga d.d.)

## 2.2. Priprema za provođenje promjena

Organizacija mora biti spremna i pripremljena za promjene. Kada je u pitanju spremnost na promjene podrazumijeva se da su ljudi i sama struktura organizacije spremni na promjene. Prema tome može se navesti kako je organizacija spremna na promjene ukoliko se ispune sljedeća tri uvjeta:

1. Vođe su poštovani i učinkoviti.
2. Ljudi su osobno motivirani za promjene.
3. Organizacija je nehijerarhijskog oblika te su ljudi naviknuti na međusobnu suradnju u poslu.

Kada je u pitanju implementacija promjena ona se provodi na sljedeći način:

- Definirati promjenu.
- Odaberiti tim za upravljanje promjenama.
- Odrediti sponzorstvo menadžmenta i osigurati predanost.
- Razviti plan implementacije uključujući metriku.

- Provesti promjenu - u fazama, ako je moguće
- Prikupiti i analizirati podatke
- Kvantificirati praznine i shvatiti otpor.
- Izmijeniti plan prema potrebi i vratite se na korak implementacije.

Ukoliko organizacija nije spremna tj. nije pripremljena za promjene postoje koraci koji mogu pomoći ka tom cilju. U knjizi Harvard Business School (2003.) navode se koraci koji pomažu u pripremanju organizacije ka promjenama (Potts, Lamarsh, 2005).

- Provesti procjenu spremnosti na promjene u svim odjelima organizacije - iako je organizacija u cjelosti nespremna za promjene, određeni odjeli su spremni za promjene. Promjene se mogu testirati u tim odjelima.
- Razraditi takve načine obavljanja svakodnevnih poslova koji uključuju šire sudjelovanje - ovo se odnosi na razvoj dvosmjerne komunikacije, participativno vođenje, uklanjanje nepotrebnih simbola hijerarhije, pomoći ljudima u shvaćanju promjena.
- Omogućiti ljudima pravo glasa
- Istjerati strah od promjena.

Kada se provode promjene unutar organizacije, to znači da na se neki način mijenja način poslovanja, bilo da to uključuje novu poslovnu strategiju, praksu zaposlenika ili implementaciju novog softvera ili opreme. Učinkovita provedba promjena zahtijeva upravljanje promjenama, što je proces koji pomaže zaposlenicima da se pripreme za organizacijsku tranziciju koristeći različite resurse i strategije. Organizacijama se preporuča da razvijuju plan koji će steći prihvaćanje zaposlenika i pružiti im potrebne alate za postizanje namjeravane promjene (Potts, Lamarsh, 2005).

Promjene se obično provode kako bi se postigla veća učinkovitost u ispunjavanju poslovnih ciljeva ili kako bi se procesi prilagodili novim ciljevima. Vrsta promjene koja se provodi ovisi o ciljevima organizacije i djelatnosti. Međutim, neke opće prednosti implementacije promjena u organizaciji uključuju:

- Poboljšanje vanjske suradnje ili suradnje unutar poslovanja
- Poboljšanje produktivnosti zaposlenika

- Poboljšanje učinkovitosti radnih procesa
- Sposobnost prilagodbe ili učinkovitijeg reagiranja na promjene

### 2.3. Uloga vođe, menadžera i odjela ljudskih potencijala

Prema definciji vođe kreiraju i stvaraju viziju budućnosti te razvijaju logičnu strategiju za njezino pretvaranje u djelo. Vođe svojim djelovanjem moraju motivirati zaposlenike kako bi se vizija organizacije slijedila unatoč preprekama. Menadžeri s druge strane moraju pomoći u provođenju složenih zadaća. Njihov zadatak je razgraditi detalje za provedbu, prikupiti tražena sredstva te kanalirati energiju djelatnika prema pravom putu. Vođe moraju stvarati viziju i plan za proširenje, menadžeri moraju osigurati provedbu. No u praksi je vrlo često nejasna razlika između vođe i menadžera. No sigurno je da vođa treba imati menadžerske vještine, a menadžer ujedno predstavlja vođu (Kotter, 1996). Menadžer mora obavljati funkcije poput planiranja, organiziranja, usmjeravanja i kontrole. Sve ove funkcije bitne su za nesmetano vođenje organizacije i postizanje ciljeva poduzeća. Planiranje je potrebno za postavljanje ciljeva i uspostavu strategija za koordinaciju aktivnosti.

John Kotter je u svojoj knjizi opisao odnos između vodstva i menadžmenta i to uz korištenje jednostavne matrice - dva na dva. Matrica je prikazana u tablici 1.

Tablica 1.: Matrica dva na dva

++

V o d s t v o	Proces preobrazbe može jedno vrijeme biti uspješan, ali često propda kada	Sve su uspješne tranformacije spoj dobrog vodstva i dobrog menadžmenta.





Ukoliko vizija vodi i inspirira članove tima za vrijeme trajanja promjena, organizacija isto tako treba operativni plan koji će se odnositi na to što kada i gdje treba raditi. Plan se mora detaljno razraditi te će on prikazati akciju promjena. U planu se trebaju nalaziti datumi prvih sastanaka. Glavne značajke dobrog plana su sljedeće (Kottler, 1996):

- Jednostavnost - kompliciran plan može dodatno zbuniti već nastale promjene. Važno je pojednostaviti plan.
- Plan treba biti osmišljen od strane zaposlenika koji su zahvaćeni promjenama. Provedbeni plan predstavlja dio rješenja. Ukoliko su u izradu plana sudjelovali ljudi koji su bili zahvaćeni promjenama oni će poticati puno više entuzijazma.
- Napraviti plan koji će biti izvediv. Plan mora biti sastavljen od savladivih segmenata.
- Specificirana uloga i odgovornost. Plan mora imati detaljan i jasan opis uloga i odgovornosti.
- Fleksibilnost - provedbeni plan mora biti otvoren za preinake.

Posljednjih godina, upravljanje promjenama postalo je organizacijska fraza - i to s dobrim razlogom. Kako bi poduzeća uspjela u današnjem svijetu, promjena je neizbježna. Mogućnost učinkovitog upravljanja ovim promjenama važnija je nego ikad jer će u nadolazećim godinama taj broj rasti još veći. Unatoč rastućem broju inicijativa, 70% svih inicijativa upravljanja promjenama vjerojatno će propasti. No s druge strane dobra vijest je da organizacija ne mora doživjeti takvu sudbinu.

U fazi inicijacije ili svjesnosti promjene, potrebu za promjenom prepoznaje pojedinac ili grupa. Može postojati određeni problem ili jaz u izvedbi, ili jednostavno može postojati osjećaj da nešto nije u redu. Bez obzira na to kako je nastala potreba za promjenom, u radnoj skupini razvija se zajedničko priznanje da trenutni sustav ne funkcionira ili da se može poboljšati. Jedna strastvena osoba koja vidi potrebu za promjenom može utjecati i educirati cijelu radnu skupinu. Zapravo, tijekom faze inicijacije, inicijatori promjene moraju izgraditi saveze sa suradnicima i dobiti podršku viših menadžera ako promjene koje žele imaju ikakve šanse za uspjeh. Često je u ovom trenutku uključen ograničen broj ljudi. Ti ljudi mogu dolaziti s bilo koje razine organizacije. Menadžeri više razine obično su uključeni u pitanja kao što su velike kapitalne odluke. Drugi mogu predložiti promjene putem programa kao što su programi

sugestija, sastanci odjela i razgovori s kolegama, nadređenima ili članovima osoblja koji izvještavaju (Schermerhorn,Hunt, Osborn, 2000).

### **3. REAKCIJA NA PROMJENE**

Najčešće reakcije na promjene u organizaciji su strah, ljutnja, ambivalentnost i entuzijizam. Najbolje prakse za prevladavanje otpora promjenama uključuju učinkovitu komunikaciju i transparentnost, razvoj promišljene strategije i zapošljavanje pozitivnih utjecajnih osoba.

Promjena je konstanta u poslovanju, ali to ne olakšava suočavanje s njom. Za mnoge zaposlenike organizacijske promjene mogu dovesti do stresa i tjeskobe, što utječe na njihov radni učinak. Kako bi tvrtke uspješno izvršile velike promjene kako bi ostale konkurentne, moraju predvidjeti vrste reakcija koje njihovi zaposlenici mogu imati kako bi ih mogli uvjeriti i pomoći im da se usredotoče na uspjeh poslovanja. Jedna od najinstinktivnijih reakcija na promjenu je otpor. Normalno je da zaposlenici ne žele isprobati novi proces ili naučiti novu ulogu. Organizacijske promjene često znače da zaposlenici imaju nove menadžere ili članove tima ili mogu raditi u potpuno novom području poslovanja s fokusom koji im nije poznat. Kao rezultat toga, možda žele da stvari ostanu iste.

Harvard Business Review napominje da gotovo jedna trećina zaposlenika koji doživljavaju organizacijske promjene zapravo ne zna zašto se promjena događa. Ako tvrtke ne dijele svoju viziju organizacijske promjene i koristi za tvrtku, zaposlenici nemaju pravo razumijevanje kako će promjena utjecati na njih. To dovodi do početnog otpora koji osjećaju kada saznaju o nadolazećoj organizacijskoj promjeni (Penava, Šehić, 2014).

Ljudske reakcije na promjene na radnom mjestu uključuju strah za sigurnost njihovog posla. Organizacijska promjena može uključivati smanjenje broja zaposlenih. Prolazak kroz proces spajanja ili akvizicije također može značiti da unutar tvrtke postoje suvišne uloge. Zaposlenici koji prolaze kroz ovu vrstu organizacijskih promjena boje se gubitka posla. Otpuštanje je traumatično i znači da zaposlenik neće znati kako izgleda njegova karijerna budućnost. U mnogim slučajevima organizacijskih promjena, čelnici nemaju sve odgovore koji su potrebni zaposlenicima kako bi ublažili svoje strahove. Prema Harvard Business Reviewu, od vitalnog je značaja biti iskren i pošten sa svojim timovima.

Često zaposlenici koji nemaju sve detalje počnu stvarati i širiti glasine o tome kako izgleda budućnost tvrtke. Mogu čuti dijelove plana promjene i ispuniti pojedinosti na temelju informacija koje imaju. Dok razgovaraju o tim promjenama s kolegama, činjenice se mogu

pretvoriti u glasine, koje onda mogu potaknuti dodatnu tjeskobu i stres. Vrlo je važno učinkovito komunicirati s zaposlenicima. Strategije za mentalno zdravlje na radnom mjestu predlažu postavljanje očekivanja za promjenu na početku plana. Kada zaposlenici imaju detalje koji su im potrebni, manje je vjerojatno da će potaknuti glasine.

Kada zaposleni čuju organizacijske promjene koje dolaze, mogu imati trenutne sumnje. Neki se možda ne slažu sa smjerom u kojem tvrtka ide, dok drugi mogu misliti da su promjene štetne za posao koji su već obavili. Zaposlenici mogu izgubiti vjeru u vodstvo tvrtke tijekom organizacijskih promjena jer ne vjeruju u potpunosti u plan. Harvard Business Review preporučuje usavršavanje vodstva tvrtke prije i tijekom vremena promjena kako bi se osjećali sigurni u upravljanju tvrtkom. Poslovni lideri moraju biti izvrsni u područjima kao što su upravljanje promjenama, automatizacija, razmišljanje o dizajnu i druga područja povezana s organizacijskim promjenama kako bi mogli donositi najbolje odluke za budućnost tvrtke i ulijevati povjerenje u radnu snagu.

Učenje novih radnih procesa i sustava može uzrokovati da se zaposlenici osjećaju frustrirano i napeto. Dodavanje dodatnih zadataka ili novih elemenata koje moraju naučiti može im potaknuti osećaj neugodnosti. To može značiti da moraju uložiti dodatne sate i raditi nekoliko vikenda dok pokušavaju držati korak sa svojim redovitim poslom. Iako je prijelaz možda privremen, ipak može donijeti mnogo negativnih osjećaja. Osim toga, važno je da menadžeri i poslovni lideri podsjetite zaposlenike da ova promjena nije neugodnost, već način da zaposlenici nauče nove vještine i uspiju u drugim područjima poslovanja (Harvard Business School, 2003).

Iako stres može biti normalna reakcija na promjene na radnom mjestu, važno je da poslodavci upamte da mnogi zaposlenici također pozdravljaju promjenu. Ovisno o osobnosti i iskustvu zaposlenika unutar tvrtke, oni mogu biti spremni za novi izazov i oduševljeni onim što će doći. Poduzeće može zamoliti svoje zaposlenike koji žele vidjeti organizacijsku promjenu da djeluju kao ambasadori promjena i pomognu u uvjeravanju onih koji imaju negativne osjećaje. Kada zaposlenici vide da njihovi kolege pozdravljaju promjenu, veća je vjerojatnost da će voljno sudjelovati i raditi na novoj organizacijskoj normi.

### 3.1. Vrste ljudi - obični, protivnici i pokretači

**Obični ljudi** - Ukoliko promatramo život u šumi, možemo vidjeti kako životinje uspostavljaju rutine. Npr. jeleni stvaraju puteljke između dnevnog područja za spavanje i potoka gdje noću traže hranu. Oni se drže tih staza sve dok su sigurni. I ljudi su kao životinje, oni razvijaju rutine. Ljudi vrlo često izbjegavaju promjene jer se u rutinama osjećaju sigurno. Nisu baš željni promjena. Tako ljudi na poslovima imaju svoje rutine. Povremena odstupanja od rutina dodaju raznolikost te se stvara osjećaj ugodnosti. Ali odstupanja vrlo često stvaraju i osjećaj napetosti, tjeskobe i straha. Kako je lučki radnik-filozof Eric Hoffer u svojoj knjizi napisao "Moj je dojam da nitko ustvari ne voli novo. Mi se toga bojimo"(Harvard Business School, 2003). Ljudi nikada ne mogu stvarno biti spremni na potpuno nešto novo. Moramo se prilagoditi, a svaka promjena predstavlja krizu samopoštovanja. No svaka osoba na drugačiji način doživljava promjene. Nekim osobama promjene uljevaju snagu. Postoje dvije vrste običnih ljudi: jedni pripadaju osobama koje isplaniraju točno određen pristup životu, dok se s druge strane nalazi osoba koja ima fleksibilan i spontan način života (Myers-Briggs, 2001). Discovery Learning, Inc. Greensboro, Sjeverna Carolina razvio je korisnu metodologiju koja služi za mjerenje osobne sklonosti promjenama. Oni navode kako postoje "oprezni" obični ljudi koji zauzimaju određeni dio cjeline. Ova vrsta ljudi više voli poznato stanje nego nepoznato. Njima je draža postupna promjena nego radikalna. Na drugom dijelu cijeline nalaze se "pokretači" koji vole brze i korjenitije promjene. U sredini nalaze se "pragmatičari". Oni se odupiru promjenama koje su jasno usmjerene prema trenutačnim izazovima (Harvard Business School, 2003).

**Protivnici** - postoje ljudi koji smatraju kako im njihovo poslovanje može biti ugroženo promjenama. U jednom trenutku im se čini kako im promjene mogu ugroziti zaradu, njihov status, beneficije. Vođama i menadžerima mora biti jasno da svaki put kada ljudi u promjenama vide gubitak tada se očekivano javlja otpor. Otpor može biti pasivan, ali i vrlo aktivan. Menadžeri moraju učiniti sve kako bi protivnici prihvatili promjene. Pasivni protivnici pokazuju totalnu neangažiranost u ciljevima te ne teže njihovom postizanju. Ovakvi zaposlenici kreiraju osjećaj frustracije kod menadžera. Oni ne utječu na sabotaciju promjena, ali isto tako i ne pomažu u napredovanju.

**Pokretači promjena** - oni predstavljaju katalizatore koje su glavni pokretači promjena tj. oni kotrljaju loptu. Kako ih je Everett Rogers opisao osobe koje su jednom nogom u starom svijetu, a drugom nogom u novom svijetu (Rogers, 1983.). Oni svojim djelovanjem pomažu u sagledavanju problema te pokušavaju uvjeriti ostale na promjene. Oni također motiviraju ljude na promjene, stabiliziraju inovacije, artikuliraju potrebe za promjenama. Pokretači promjena ne moraju biti u tvrtkama, oni se mogu nalaziti i izvan.

### 3.2. Faze reakcije na promjene

Faze reakcije na promjene pomažu organizaciji predvidjeti kako će ljudi reagirati na promjene. Kada se promjena prvi put uvede na posao, osobe na koje se to odnosi obično prolaze kroz četiri faze. Oni se mogu vizualizirati na krivulji promjene. Faze su šok, obrambeni uzmak - ljutnja, priznanje i prihvaćanje. Na slici 3. može se vidjeti razvijanje reakcije ljudi na promjene u organizacijama.



Slika 3.: Faze reakcije na promjene

Izvor: (*The 4 Stages of Changes*. Dostupno na:

<https://training.nottingham.ac.uk/Public/Managingn-Change-Four-Stages-of-Change>)

Faze su šok, obrambeni uzmak, priznanje i prihvaćane. Početna reakcija ljudi na promjenu vjerojatno će biti šok ili poricanje jer odbijaju prihvatiti da se promjena događa. Jednom kada stvarnost nestane i ljudi prihvate da se promjena događa, skloni su negativno reagirati (Župljanin, 2016).

**Faza šoka** - u ovoj fazi ljudi svaku promjenu doživljavaju kao prijetnju. Vrlo često i negiraju pojavu promjene. Vrlo često postaju zatvoreni i plašljivi te u takvom stanju nisu sposobni djelovati. Također ne žele preuzimati rizike. Ova faza donosi smanjenu produktivnost.

**Obrambeni uzmak** - Ljudi se nalaze u vrtlogu promjena te iz stanja šoka prelaze u stanje obrambenog mehanizma. Postanu ljuti i povlače se u obrambeni stav. Nastoje se držati prošlosti i ne prihvaćaju činjenicu promjena.

**Faza priznanja** - u ovoj fazi oni predstaju negirati činjenicu o promjenama. U ovoj fazi se javlja žalovanje te ova faza uključuje tugu i oslobađanje. Preuzimaju rizik te proučavaju argumente za i protiv.

**Faza prihvaćanja i prilagodbe** - velika većina ljudi usvoji promjene, prilagode se i krenu dalje. Sebe vrlo često vide poslije i prije promjene. Prihvaćaju i prilagođavaju se te napuštaju osjećaj straha i frustracija.

Napredovanje uz ove četiri faze razvija se linearno te se proces može ubrzavati.

### **3.3. Uloga menadžera u prilagođavanju procesu promjena**

Menadžeri podučavaju pojedine zaposlenike tijekom procesa promjene, pružajući potrebnu obuku, informacije i podršku koja im je potrebna za učinkovito usvajanje i korištenje promjene. Tijekom aktivnosti podučavanja, menadžeri također mogu rješavati prepreke koje sprečavaju uspješnu promjenu. Iako se prepoznaje važnost uloge menadžera u uspješnoj transformaciji, često se zanemaruje činjenicu da se usvajanje promjena mora dogoditi u središtu organizacijske radne snage – zaposlenicima na prvoj liniji. Možda je previše fokusa i povjerenja stavljeno na sposobnost menadžera da vode, pa su poduzeća izgubila sposobnost da primijete zašto se transformacija i upravljanje promjenama ne uspijevaju (The American Institute of Stres)

Uloga menadžera i supervizora je legitimirati promjene koje utječu na timove koje vode. Stoga bi trebali igrati ključnu ulogu u stvaranju ishoda promjena, a zaposlenici od svojih menadžera traže jasne upute i suptilne naznake o tome kako nadolazeće promjene unutar organizacije mogu utjecati na njihovu ulogu (Župljanin, 2016).

Očekivanja menadžera tijekom promjene uključuju:

- Kako prenijeti promjenu članovima osoblja (osobne poruke o tome kako promjena utječe na njih trebale bi doći od neposrednog nadređenog)
- Kako odgovoriti na pitanja koje treba prenijeti zaposlenicima
- Koliko često bi se komunikacija trebala odvijati i važnost informiranja zaposlenika o promjeni
- Identificiranje i upravljanje otporom uključujući identificiranje područja potencijalnog otpora
- Pomaganje članovima osoblja da se prilagode promjenama kroz podučavanje, pripremu i usmjeravanje
- Upravljanje pitanjima i omogućavanje glatkog prijelaza.

Dobri menadžeri trebaju pripremiti zaposlenike na promjene prije nego nastane faza šoka.

### **3.4. Ponovno osvrtnje na protivnike**

Kada se opisuje pojam protivnik podrazumjeva se svaka osoba koja odbija promjene. Protivnici se u ovom procesu smatraju preprekama koje se moraju savladati. Takve osobe imaju manjak timskog duha. Otpor je vrlo složeni proces koji predstavlja prirodnu reakciju ljudi kada su u pitanju promjene. Ako ništa drugo otpor je taj koji ima energiju, a s tom energijom se može raditi i koja se može preusmjeriti. Kolika je snaga otpora ukazuje u kojem stupnju protivljenja je pojedinac. Protivnici vrlo često mogu pružiti korisne informacije te ih se ne smije otpisati. Otpor u većini slučajeva predstavlja izvor energije. Iz tog razloga otpore ne treba doživljavati kao prepreku već je nužno shvatiti njegove uzroke, motive i pozitivnu jezgru. Upravo iz tog razloga postoji mogućnost za ostvarivanje promjena.

## **4. ISTRAŽIVANJE**



#### **4.1. Odabir uzorka**

U ovom dijelu završnog rada prikazuju se stavovi zaposlenika prema promjenama u poduzećima. Stavovi su prikupljeni uz provođenje anekete na uzorku od 51 ispitanika. Anketa sadržava 18 pitanja. Rezultati dobiveni statističkom analizom prikazat će se u tablicama i grafikonima. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 01.05 do 10.05.2022. godine putem online anektnog upitnika.

S obzirom na važnost prihvaćanja promjena u poduzetničkom poslovanju glavni cilj završnog istraživanja bio je ispitati stavove zaposlenika o mogućim promjenama u poduzeću, a koji se realiziraju kroz posebne ciljeve:

- istražiti stavove zaposlenika o mogućim nastalim promjenama unutar poduzeća
- ispitati postoje li otpor prema mogućim promjenama u poduzeću.

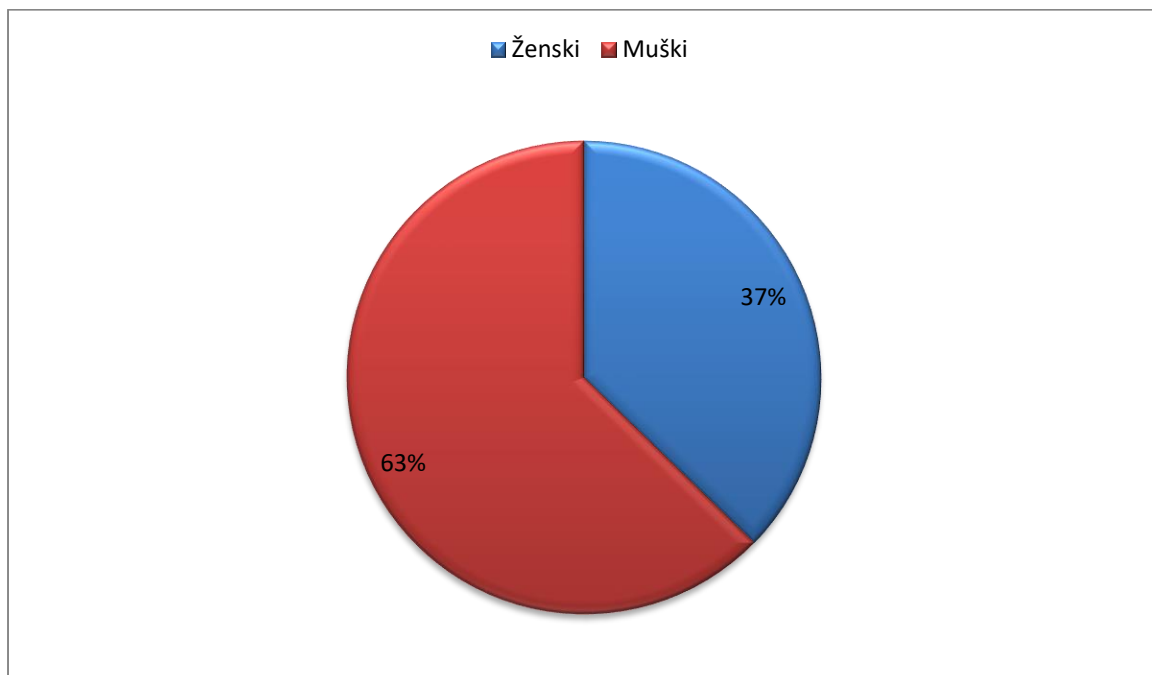
Istraživanje je provedeno na uzorku lokalnog stanovništva grada Dubrovnika i okolice, a broj ispitanika je 51. Kako je broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju malen, može se reći kako je riječ o pilot-istraživanju. Ovakav oblik istraživanje bi u budućnosti mogla biti dobra podloga za veći oblik istraživanja. Za potrebe ovog istraživanja korišten je anketni upitnik koji je imao 18 pitanja. Ograničenje istraživanja je nemogućnost odabira slučajenog uzorka, usljed čega rezultati istraživanja nisu u potpunosti reprezentativni.

#### **4.2. Sadržaj ankete**

Anketa je bila anonimna i sadržavala je 18 pitanja. Uvodi dio ankete predstavljao je osnovna pitanja o ispitanicima. Prva pitanja su se odnosila na spol, dob, radni staž i stručnu spremu ispitanika. Prvi dio ankete želio je prikazati osnovne informacije o ispitanicima, dok drugi dio se odnosi na istraživanje promjena u poduzećima. Ispitanici su na temelju svoga iskustva u poduzećima pružili informacije o promjenama. Nadalje, ispitanici su iskazali svoj osobni odnos prema promjenama.

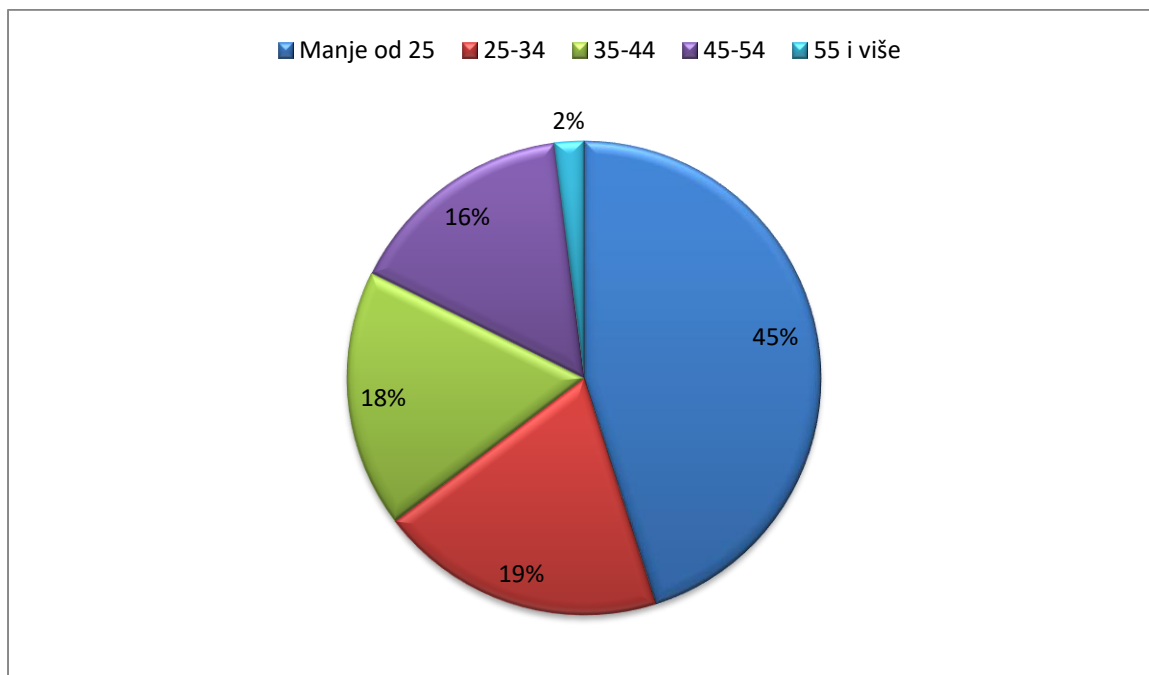
#### **4.3. Rezultati ankete**

U sljedećem tekstu prikazuju se rezultati istraživanja. Rezultati istraživanja prikazuju se u grafičkom obliku. Anketa je bila anonimna te je sadržavala 18 pitanja. Prvi dio pitanja predstavljao je osnovna obilježja ispitanika kao što su dob, spol, stručna sprema i radni staž. Prvo pitanje se odnosilo na dob ispitanika.



Grafikon 1.: Spol  
*Izvor: Izrada autora*

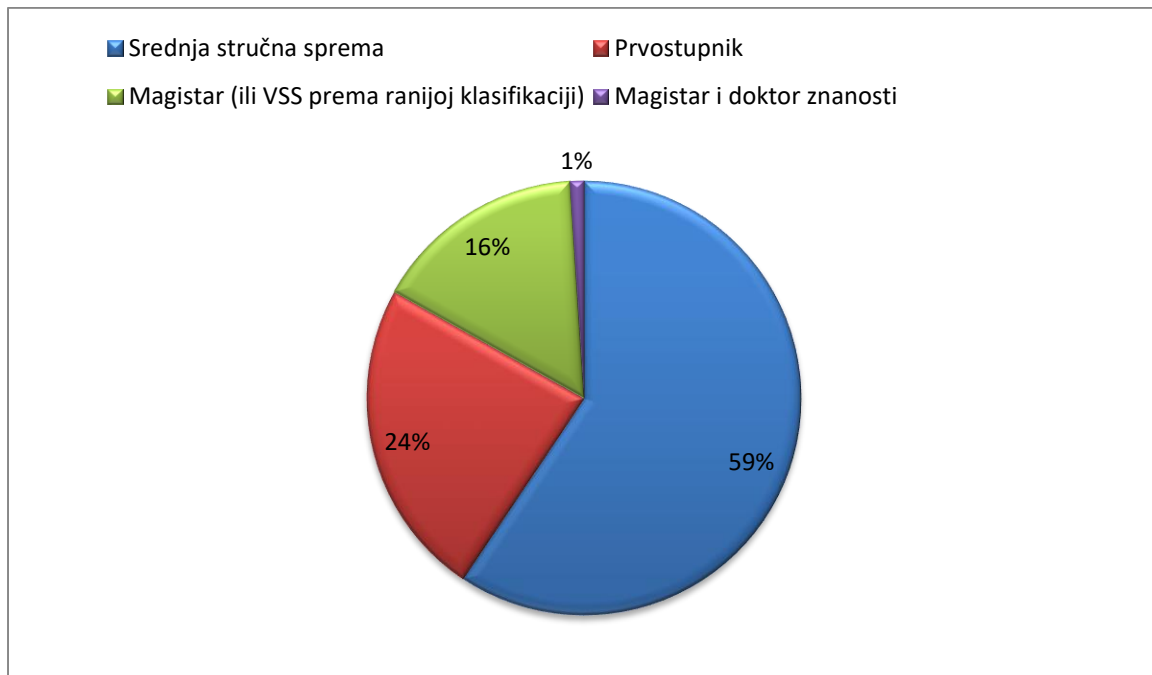
Veći dio ispitanika bio je muškog spola, 63%, dok je 37% bilo ženskog spola (Grafikon 1). Drugo pitanje se odnosilo na utvrđivanje dobne strukture. Pitanje se sastojalo od pet grupa koje su opisivale dobnu pripadnost. Prvenstveno za potrebe istraživanja tražilo se mišljenje ispitanika koji su prelazili granicu punoljetnosti. Iz sljedećih rezultata može se vidjeti koja je dobna skupina najzastupljenija u uzorku.



Grafikon 2.: Dob

*Izvor: Izrada autora*

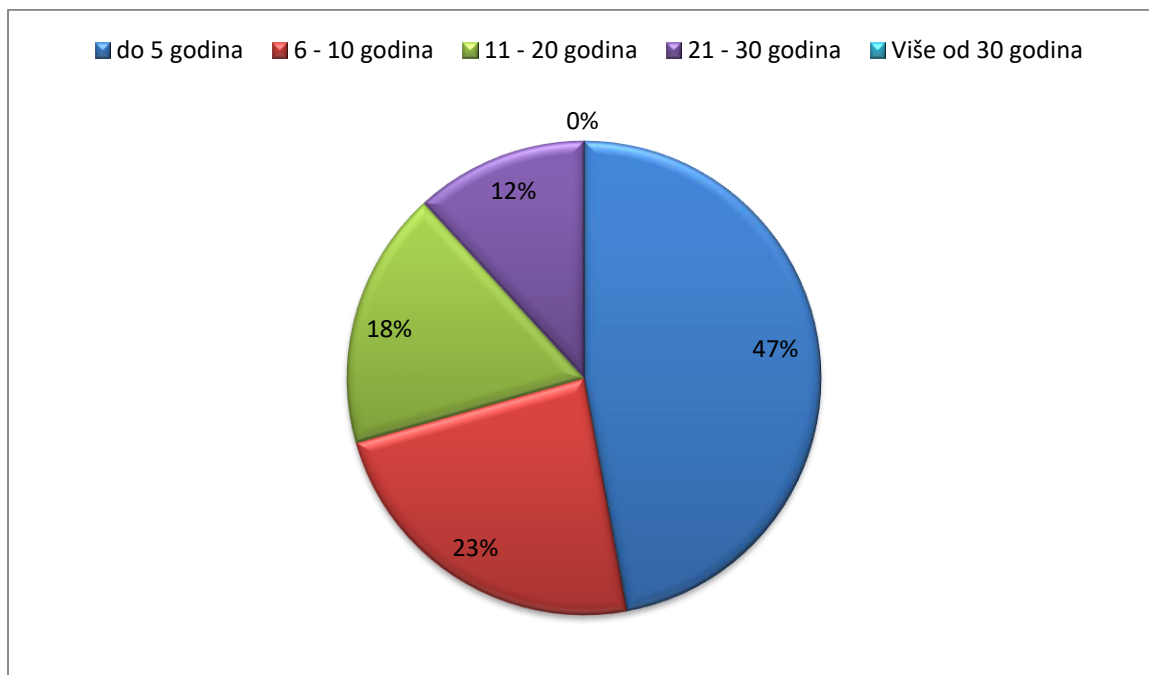
Prema rezultatima istraživanja može se vidjeti kako je najveći broj ispitanika bilo manje od 25 godina tj. 45%, između 25-34 bilo je 19%, između 35-44 godina bilo je 18%, između 45-54 godina bilo je 16%, dok je najmanje bilo onih koji su imali preko 55 godina, 1% (Grafikon 2). Iz navedenih rezultata može se doći do zaključka kako je mlađa i srednja populacija utjecala na oblikovanje rezultata ovog istraživanja. Treće pitanje se odnosilo na stručnu spremu. U ovom pitanju ispitanici su iskazali svoju akademsku razinu obrazovanja.



Grafikon 3.: Stručna sprema

*Izvor: Izrada autora*

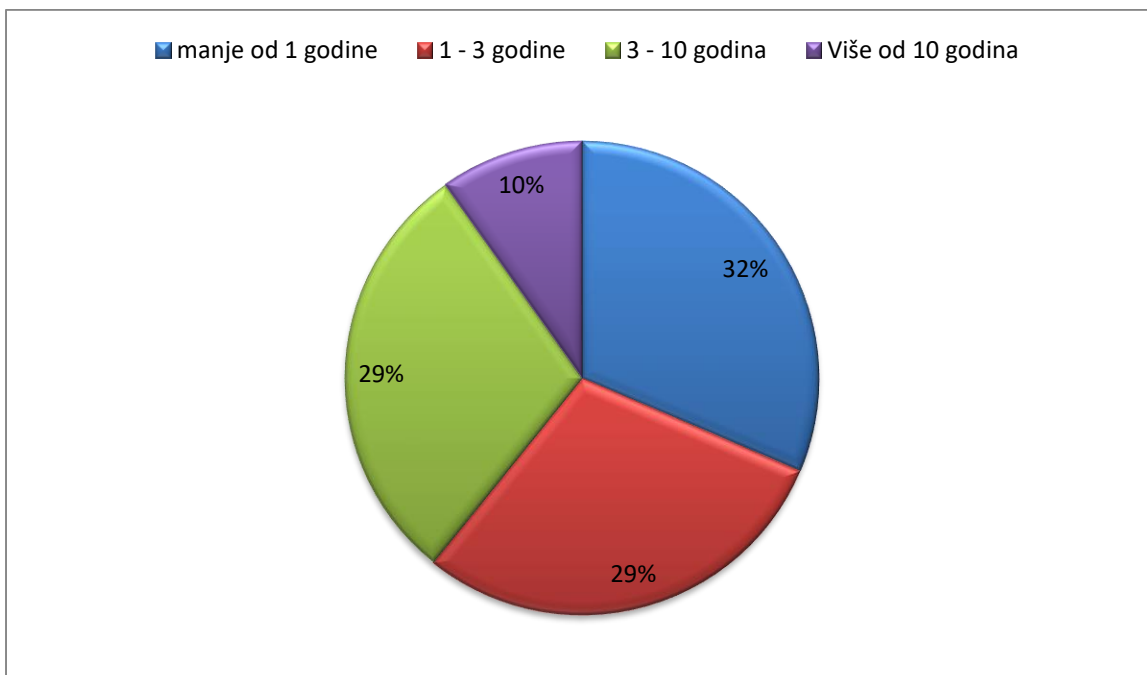
Može se vidjeti kako veći dio ispitanika ima srednju stručnu spremu, 59%, akademsko obrazovanje prvostupnika ima 24% ispitanika, akademsko zvanje magistra ili VSS prema ranijoj klasifikaciji ima 16% ispitanika, dok smo 1% ispitanika ima zvanje doktora znanosti (Grafikon 3). Na rezultate istraživanja najveći utjecaj imaju ispitanici sa srednjom stručnom spremom. Četvrto pitanje se odnosilo na radni staž ispitanika. Ispitanici su mogli birati između pet ponuđenih odgovora.



Grafikon 4.: Radni staž

*Izvor: Izrada autora*

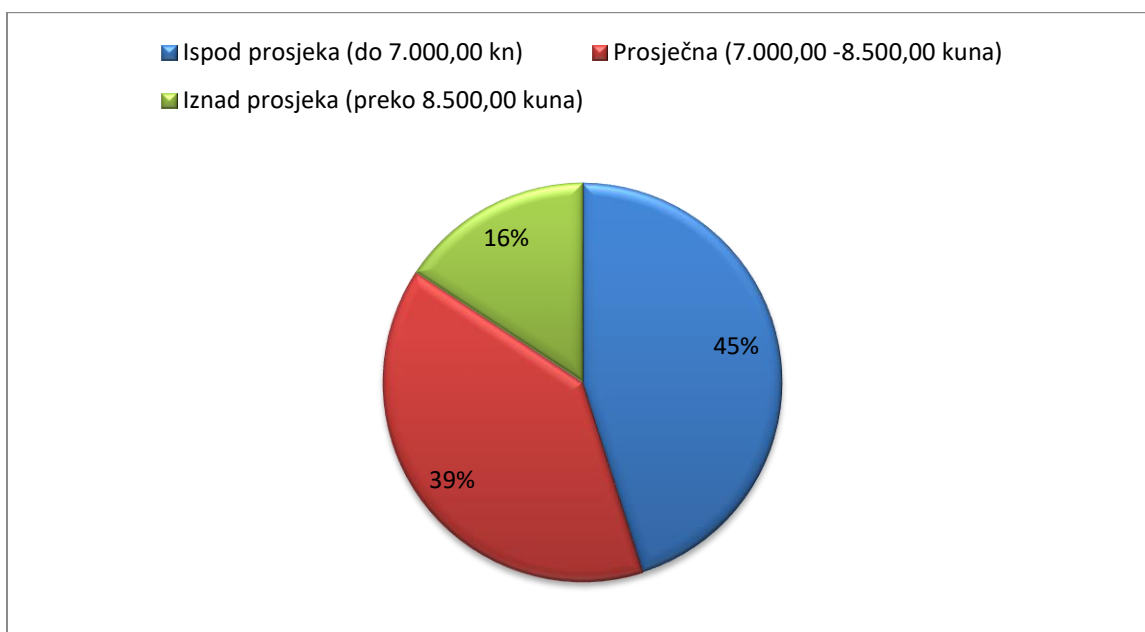
Najveći dio ispitanika ima do pet godina radnog staža, 47%, 6 do 10 godina radnog staža ima 23%, 11 do 20 godina radnog staža ima 18%, 21 do 30 godina ima 12% ispitanika. Ni jedan ispitanik nema više od 30 godina radnog staža. Može se zaključiti kako veći dio ispitanika nema veliki broj godina radnog staža. Peto pitanje se odnosi na duljinu boravka ispitanika na trenutačnom radnom mjestu.



Grafikon 5.: Vremensko razdoblje boravka na trenutnom radnom mjestu

*Izvor: Izrada autora*

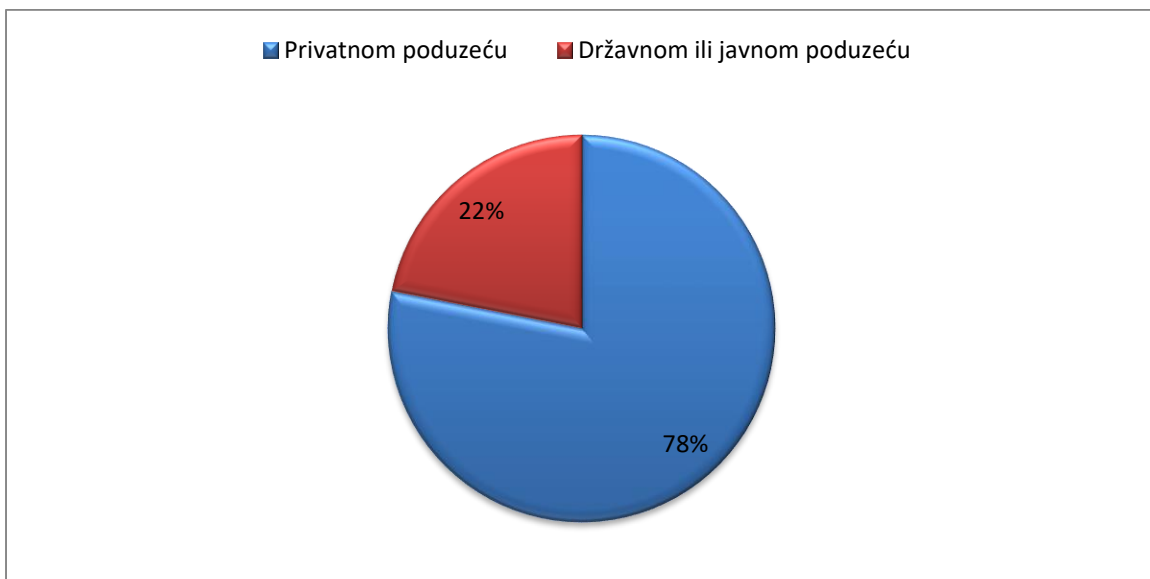
Prema istraživanju može se zaključiti kako ispitanici u većem dijelu borave manje od jedne godine na trenutačnom radnom mjestu, 32%. Jednak broj ispitanika boravi na istom radnom mjestu od 1 do 3 godine i od 3 do 10 godina. Najmanji broj ispitanika boravi više od 10 godina na istom radnom mjestu. Iz toga može se zaključiti kako su ispitanici relativno novi zaposlenici u trenutačnom poduzeću. Šesto pitanje se odnosilo na prosječnu plaću zaposlenika.



Grafikon 6.: Prosječna plaća

Izvor: Izrada autora

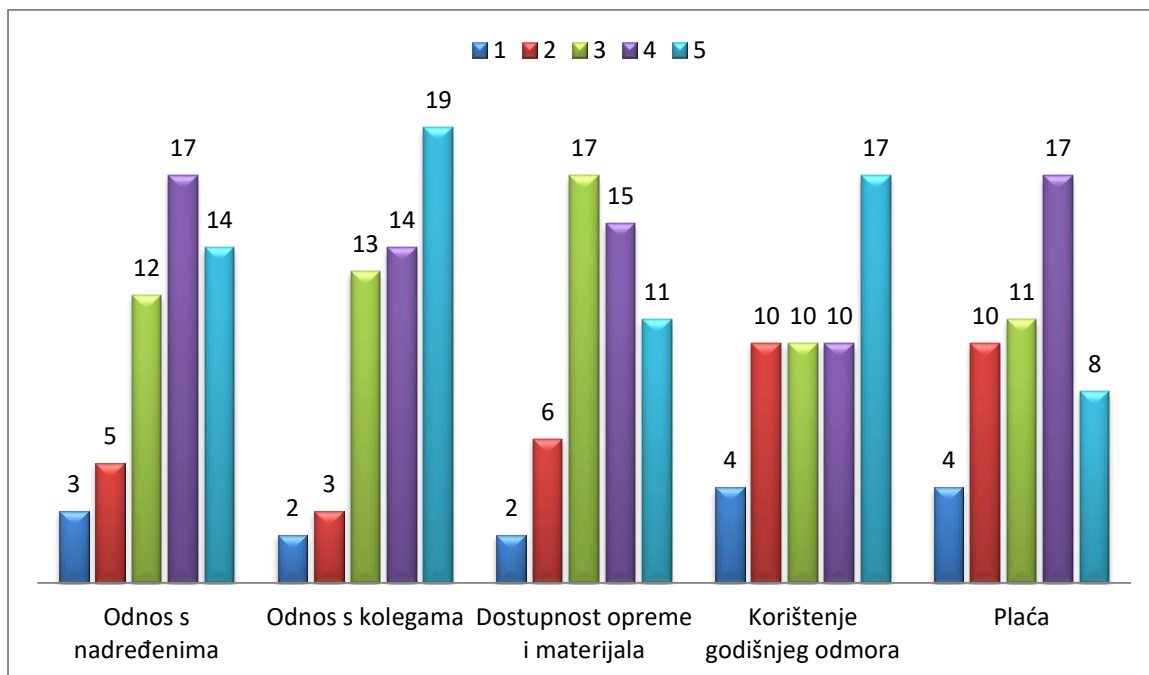
Iz istraživanja može se zaključiti kako veći dio ispitanika, 45% ima osobna primanja ispod prosjeka, dok 39% ispitanika ima prosječnu plaću, a 16% ima iznad prosjeka. Prosječna plaća iznosi 7.280,00 kuna. Sedmo pitanje se odnosi na vrstu zaposlenja: ispitanici su imali dvije mogućnosti odgovora - u privatnom poduzeću ili državnom poduzeću.



Grafikon 7.: Kategorija poslodavca

Izvor: Izrada autora

Može se zaključiti kako je veći dio ispitanika zaposlen u privatnom poduzeću, 78%, dok je 22% ispitanika zaposleno u državnim ili javnim službama. Prema tome veći utjecaj su imali zaposlenici koji su zaposleni u privatni poduzećima. Osmo pitanje se odnosilo na ocjenu zadovoljstva na radnom mjestu.

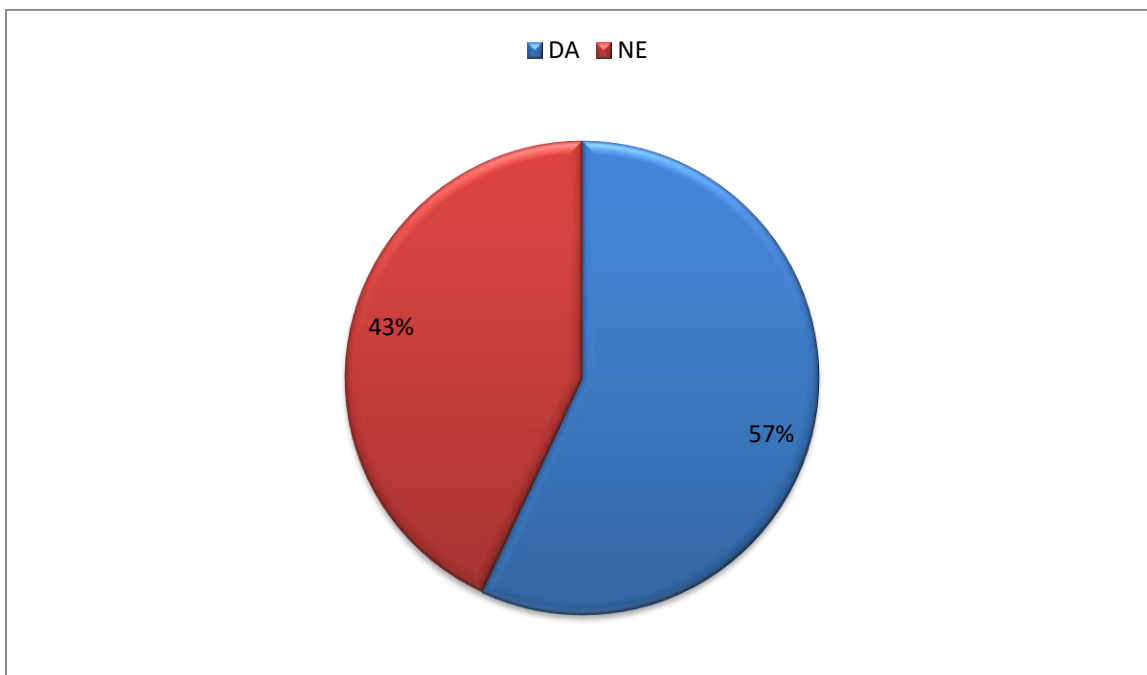


Grafikon 8.: Zadovoljstvo ispitanika na radnom mjestu

*Izvor: Izrada autora*

Osmo pitanje se odnosilo na zadovoljstvo ispitanika na radnom mjestu. Broj jedan predstavlja vrlo nezadovoljno dok broj pet predstavlja visoku razinu zadovoljstva. Kada je u pitanju odnos s nadređenima većina ispitanika izražava zadovoljstvo. Također visoku ocjenu ima i odnos s kolegama. Manja razina zadovoljstva prikazana je u segmentima korištenja godišnjih odmora i visini plaća. Ova dva segmenta imaju izrazito nisku razinu zadovoljstva kod ispitanika. Deveto pitanje se odnosi na pojavu promjena u poduzećima ispitanika. Ispitanici su se trebali izjasniti dolazi li u njihovom poduzeću do promjene samo onda kad se pojavi neki problem.

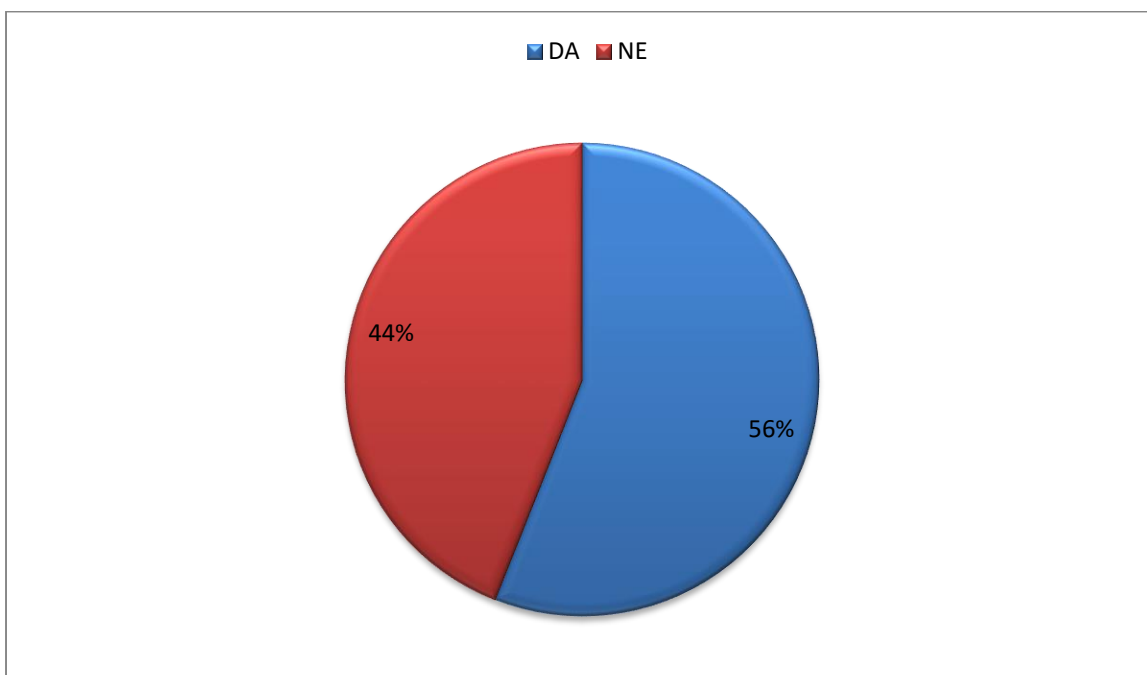




Grafikon 9.: Pojava promjena u poduzeću

*Izvor: Izrada autora*

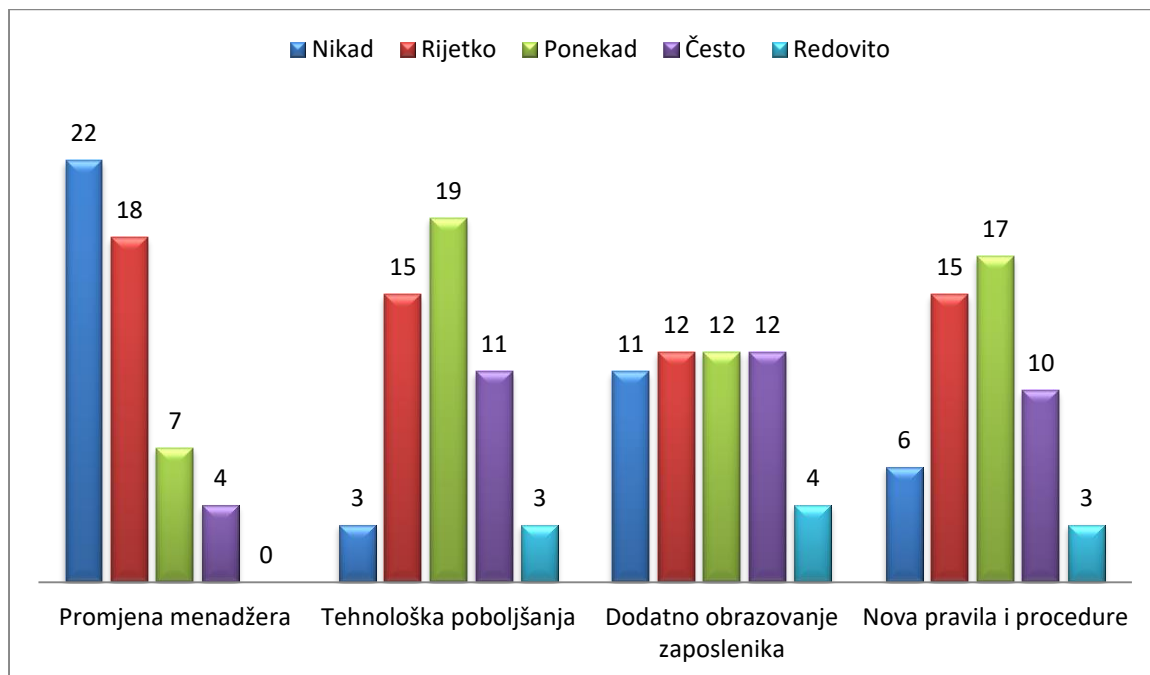
Iz devetog pitanja može se zaključiti kako promjene događaju u poduzećima samo kada se pojavi problem. S navedenom tvrdnjom se slaže 57% ispitanika. Deseto pitanje se odnosi na odvijanje promjena bez obzira na pojavu problema u poduzeću.



Grafikon 10.: Pojava promjena u poduzeću bez obzira na prisutnost problema

*Izvor: Izrada autora*

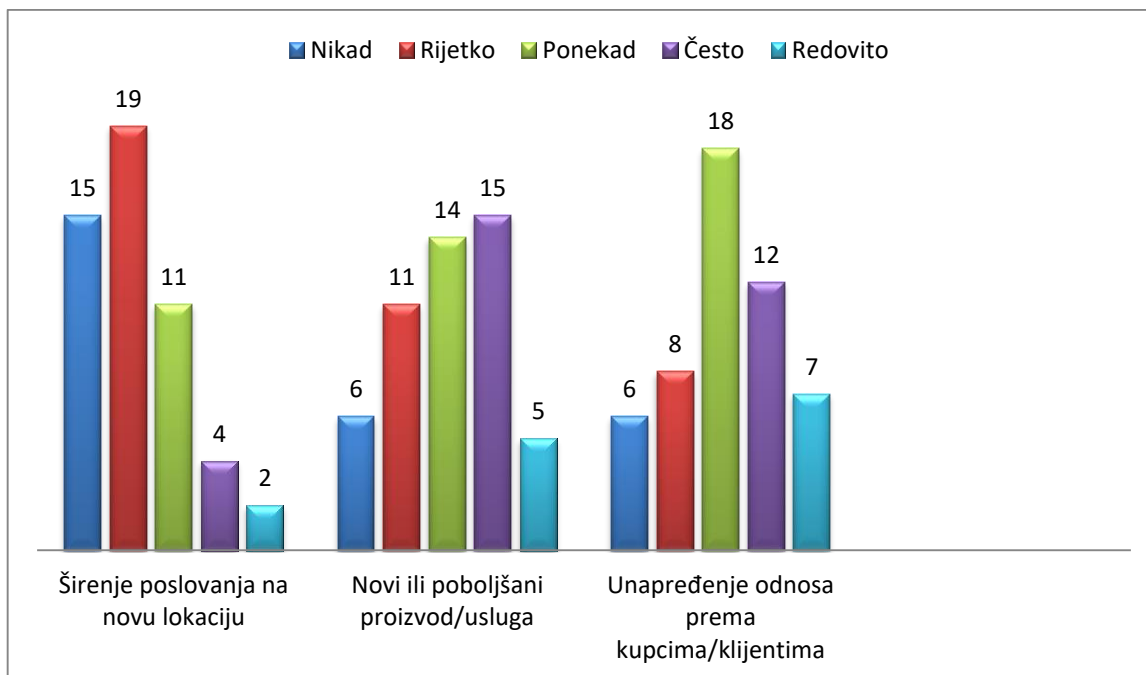
Grafikon 10 pokazuje kako poduzeća razvijaju promjene bez obzira na prisutnost problema, a s navedenom tvrdnjom se slaže 56% ispitanika, dok 44% ispitanika navode da njihovo poduzeće ne provodi promjene. Jedanaesto pitanje se odnosi na učestalost promjena u poduzeću. Zbog preglednosti odgovora pitanje se sastoji od dva grafikona (Grafikon 11 i Grafikon 12).



Grafikon 11.: Učestalost promjena prema kategorijama (1)

*Izvor: Izrada autora*

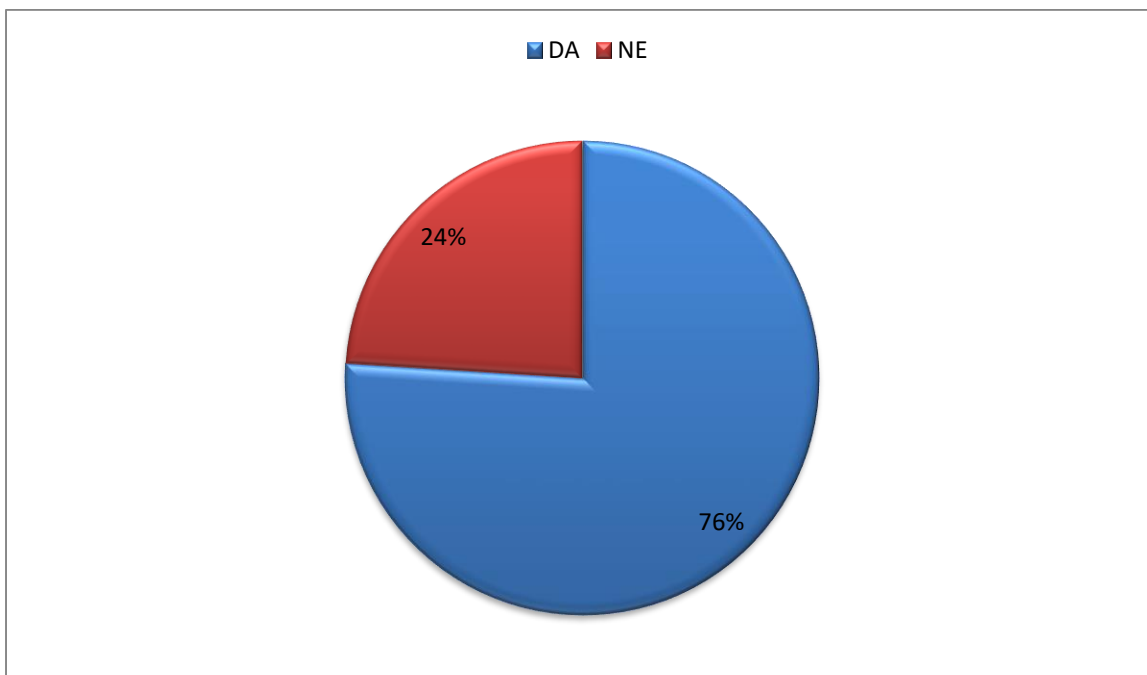
Iz navedenoga može se vidjeti razina promjena kada su u pitanju menadžeri. Veliki dio ispitanika navodi kako se ne događaju promjene po ovom segmentu. Kada su u pitanju tehnološka poboljšanja ispitanici navode kako se promjene ponekad događaju. Promjene po pitanju dodatnog obrazovanja zaposlenika jedan dio ispitanika navodi kako se događaju promjene, a drugi dio navodi da se promjene rijetko događaju. Po pitanju novih pravila i procedura većina ispitanika navodi kako se često događaju promjene.



Grafikon 12.: Učestalost promjena prema kategorijama (2)

*Izvor: Izrada autora*

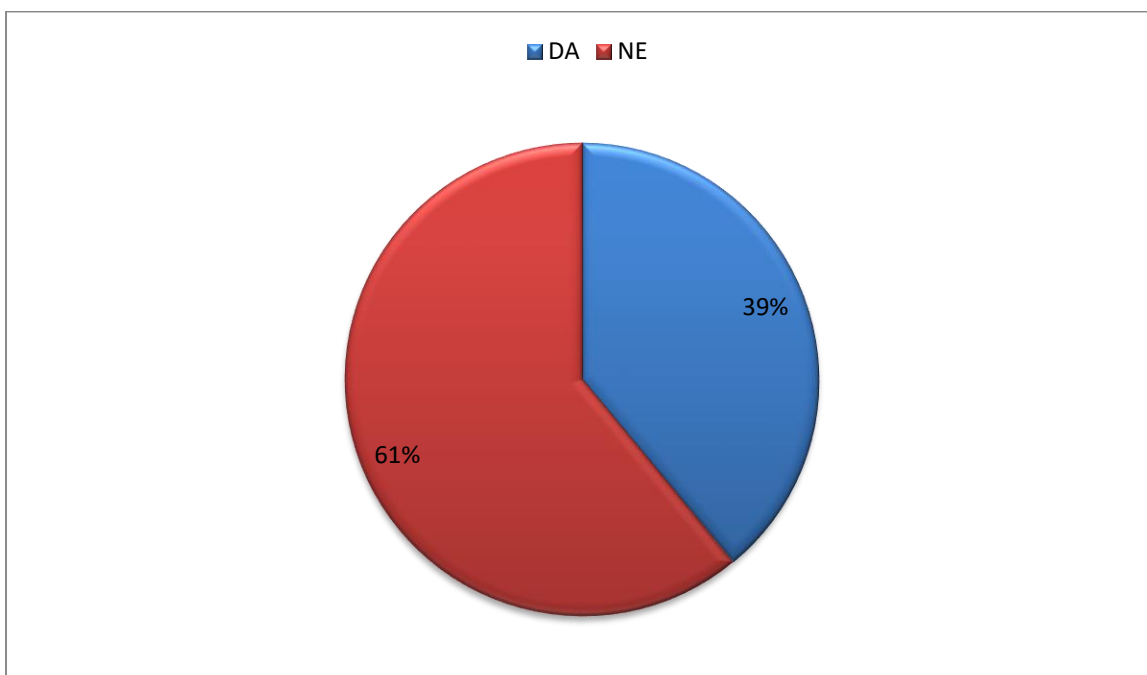
Kada su u pitanju promjene kod širenja poslovanja na novu lokaciju promjene su vrlo rijetke ili se ne događaju. Novi ili poboljšani proizvodi i usluge doživljavaju vrlo često promjene, a po pitanju unapređenja odnosa prema kupcima i klijentima promjene se u većini slučajeva događaju ponekad. Dvanaesto pitanje se odnosi na obavijesti o nastalim promjenama u poduzeću. (grafikon 13.)



Grafikon 13.: Obavijest o promjenama

*Izvor: (Izrada autora)*

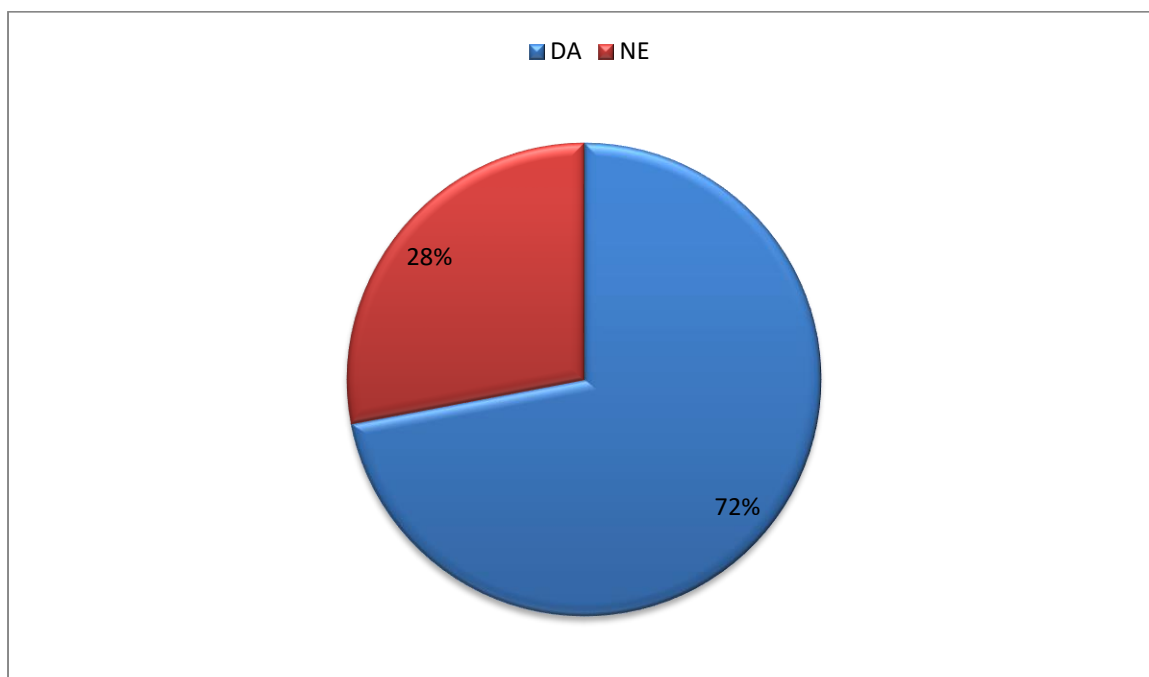
Iz navedenoga može se vidjeti kako zaposlenici dobivaju obavijesti o nastalim promjenama u poduzećima. Njih 24% navodi kako ne dobivaju obavijesti o nastali promjenama. Trinaesto pitanje se odnosi na uključenost zaposlenika u promjenama. (grafikon 14.)



Grafikon 14.: Pitanje mišljenja zaposlenika

*Izvor: Izrada autora*

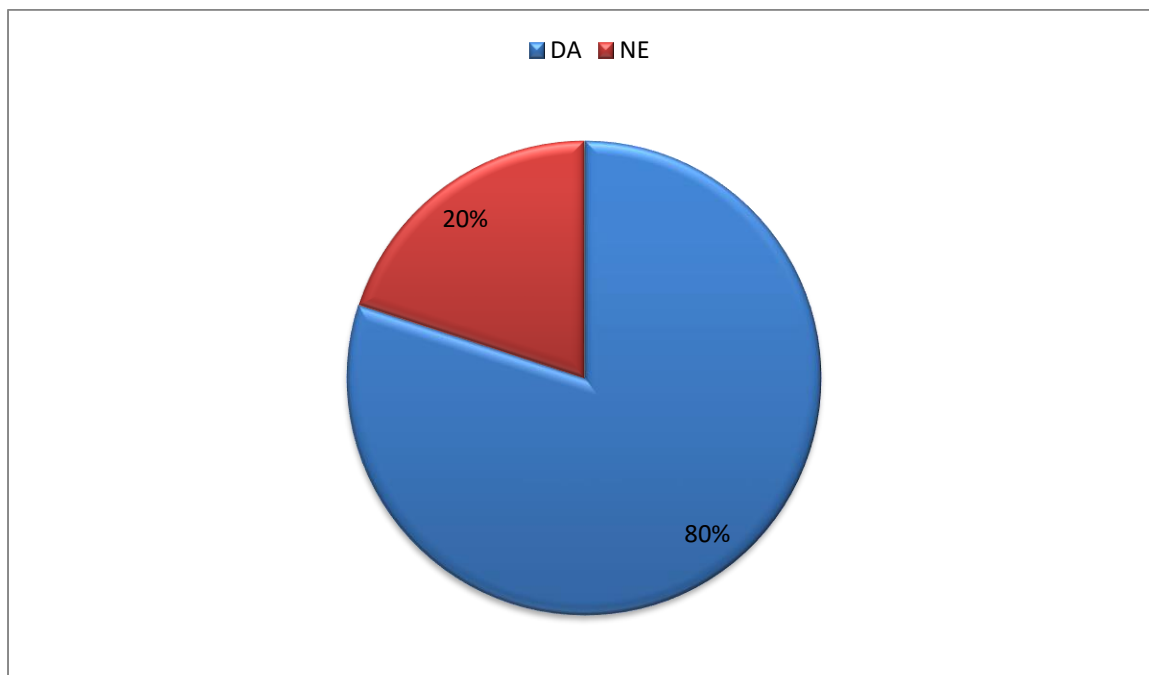
Kada je u pitanju uključenost zaposlenika u iskazivanju mišljenja o promjenama, veći dio ispitanika, 61% ne iskazuje svoje mišljenje jer ih vodstvo poduzeća ne pita. Ipak 39% ispitanika navodi kako ih poduzeće pita za mišljenje kada su u pitanju nastale promjene. Četrnaesto pitanje se odnosi na upoznatost s promjenama nastalim u poduzećima. (grafikon 15.)



Grafikon 15.: Upoznatost s razlozima promjena

*Izvor: Izrada autora*

Kada je u pitanju upoznatost zaposlenika s promjenama, njih 72% ističu kako su upoznati s razlozima promjene. Petnaesto pitanje se odnosi na upoznatost zaposlenika s onim što se želi postići prilikom promjena. (grafikon 16.)



Grafikon 16.: Upoznatost ispitanika što se želi postići promjenama

*Izvor: Izrada autora*

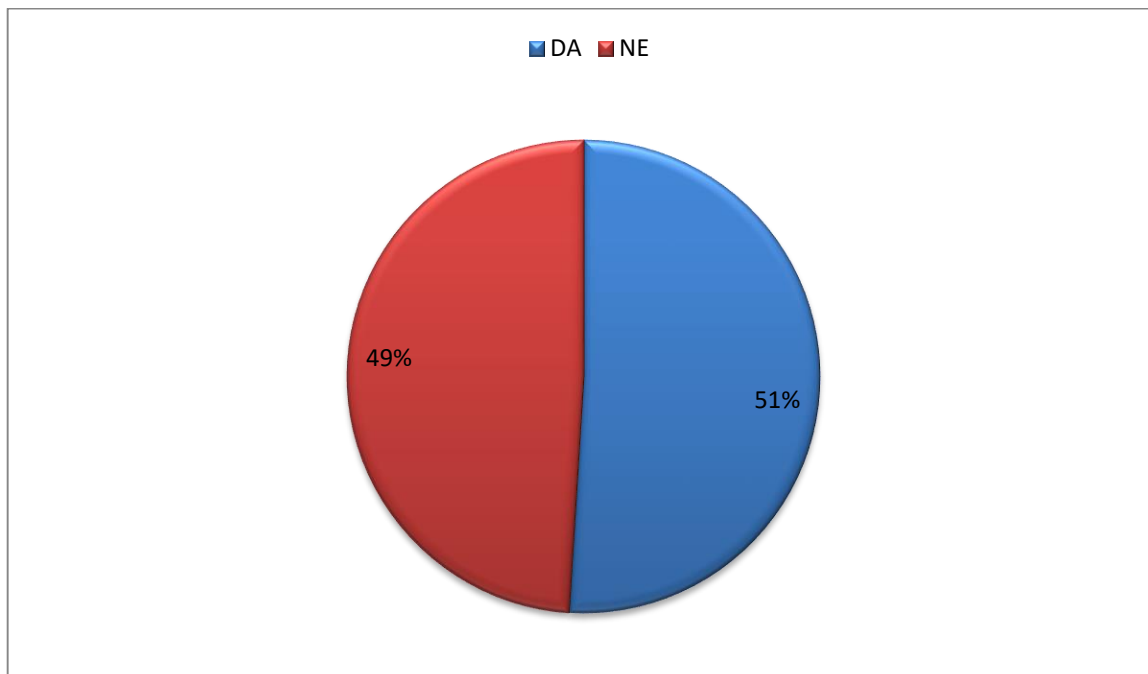
Ispitanici navode kako ih poduzeće upoznava s ciljevima koji se žele postići promjenama. Šesnaesto pitanje se odnosi na nagrađivanje zaposlenika za kvalitetno unaprjeđenje poslovanja. (grafikon 17.)



Grafikon 17.: Nagrade za kvalitetan prijedlog unaprjeđenja poslovanja

*Izvor: (Izrada autora)*

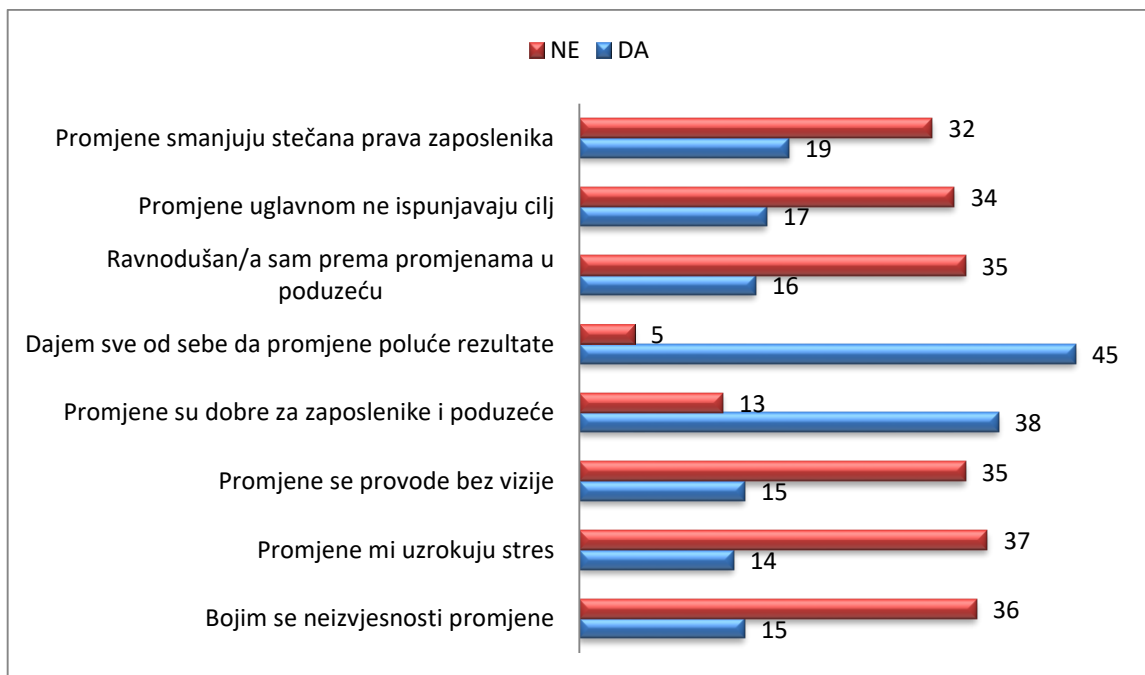
Ispitanici navode kako većina njih nije nagrađena za kvalitetan prijedlog napredjenja poslovanja. Sedamnaesto pitanje se odnosi na negativna iskustva s promjenama u poduzeću.



Grafikon 18.: Negativna iskustva ispitanika u provođenju promjena

*Izvor: Izrada autora*

Prema istraživanju može se vidjeti kako 51% ispitanika ima negativna iskustva s provođenjem promjene, dok njih 49% nije imalo negativna iskustva. Zadnje pitanje se odnosi na osobni odnos ispitanika prema promjenama.



Grafikon 19.: Osobni odnos prema promjenama

*Izvor Izrada autora*

Zadnje pitanje u anketi odnosilo se na zadovoljstvo ispitanika prema određenim tvrdnjama. 36 ispitanika navodi kako se ne boje promjena. Također navode kako im promjene ne uzrokuju stres. Isto tako navode kako se promjene ne provode bez vizije. 45 ispitanika navodi kako daju sve od sebe da promjene poluče rezultate. 35 ispitanika navodi kako nije ravnodušan prema promjenama. Također ističu kako promjene dovode do ciljeva te navode kako promjene ne smanjuju stečena prava zaposlenika.



## 5. ZAKLJUČAK

Otpor promjeni je nevoljkost prilagođavanja promjeni kada je ona predstavljena. Zaposlenici mogu biti otvoreni ili prikriveni o svojoj nespremnosti da se prilagode organizacijskim promjenama. To može varirati od javnog izražavanja svog otpora do nesvjesnog otpora promjeni. Jedan od najzbunjujućih i najnepokornijih problema s kojima se poslovni rukovoditelji suočavaju je otpor zaposlenika promjenama. Takav otpor može imati više oblika - trajno smanjenje učinka, povećanje broja "odustajanja" i zahtjeva za premještaj, kronične svađe, mrzovoljno neprijateljstvo, usporavanja. Čak i sitniji oblici ovog otpora mogu biti problematični.

Prečesto kada rukovodioci naiđu na otpor promjenama, oni to "objašnjavaju" citirajući da se "ljudi opiru promjenama" i nikad ne traže dalje. Ipak, promjene se moraju neprestano događati u industriji. To se s posebnom snagom odnosi na sve važne "male" promjene koje se neprestano događaju – promjene u metodama rada, rutinskim uredskim procedurama, mjestu stroja ili stola, zadacima osoblja i nazivima poslova.

Ove promjene nisu spektakularne tehnološke revolucije koje se događaju jednom u životu koje uključuju masovna otpuštanja ili zastarjelost tradicionalnih vještina, ali su od vitalnog značaja za poslovni napredak. Glavni razlog neuspjeha mnogih inicijativa za promjenu može se pronaći u otporu promjenama. Otpor promjenama je skup i dugotrajan u procesu promjene, što znači duga ili kratka kašnjenja u procesu promjene koje je teško predvidjeti, ali se moraju uzeti u obzir. Otpor se također smatra izvorom informacija, koji je koristan u učenju kako razviti uspješniji proces promjene. Bez sumnje, otpor promjenama ključna je tema u upravljanju promjenama i treba ga ozbiljno razmotriti kako bi se pomoglo organizaciji da postigne transformaciju.

U završnom radu provedeno je pilot istraživanje na uzorku od 51 ispitanika. Završni rad ispituje stavove ispitanika o promjena u organizaciji. Rezultati su pokazali kako se ispitanici ne boje promjena te da su spremi sudjelovati u djelovanju promjena. Isto tako navode kako im nastale promjene ne uzrokuju stres na poslu. Veliki dio ispitanika tj. (45) daje sve od sebe da provedene promjene poluče tražene rezultate. Ispitanici su također pokazali i da nisu

ravnodušni prema nastalim promjenama te ističu kako navedene promjene dovode do ispunjenja ciljeva i one ne smanjuju stečena prava zaposlenika. Kada su u pitanju promjene kod širenja poslovanja na novu lokaciju promjene su vrlo rijetke ili se ne događaju. Novi ili poboljšani proizvodi i usluge doživljavaju vrlo često promjene, a po pitanju unapređenja odnosa prema kupcima i klijentima promjene se u većini slučajeva događaju ponekad.

No problem se može vidjeti da je više od polovice ispitanika imalo neugodna iskustva s poduzećom te ističu da ih vodstvo poduzeća ne pita za mišljenje o nastalim promjenama. Ono što je važno zaključiti jest činjenica da poduzeće mora imati razvijenu komunikaciju sa zaposlenicima. Oni moraju biti upućeni u nastale promjene i zbog kojih razloga se one događaju. Promjene obično ne uspijevaju iz ljudskih razloga: promicatelji promjena nisu vodili računa o zdravim, stvarnim i predvidljivim reakcijama normalnih ljudi na narušavanje njihove rutine. Učinkovita komunikacija jedan je od najvažnijih čimbenika uspjeha za uspješno upravljanje promjenama.

## LITERATURA

1. Dujanić, M. (2004.). Upravljanje promjenama u poduzeću. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu. Vol. 22. No. 1
2. Certo, S. C. (1989). Principles of Modern Management. Boston.
3. Harvard Business School (2003.). Upravljanje promjenama i tranzicijom. Suradnja s Faber i Zgombić Plus. Zagreb: Grafoplast
4. Kotter, J. P., Schlesinger, J. A. (2008). „Choosing Strategies for Change“, Harvard Business Review. July/August.
5. Kotter, J. P., (1996.). Leading Change, MA: Harvard Business School Press
6. Lewis, L. K. (1990.). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change, Management Communication Quarterly, 13(1) 43-75
7. Myers-Briggs, (2001.). Type Indicator, consulting Psychologists Press, Inc.
8. Petar, S., Perkov, D. (2013.). Inteligencija poslovne promjene. Zagreb: Školska knjiga d.d.
9. Penava, S., Šehić, Dž., (2014.). Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled. 65 (6), 576-597.
10. Potts, R., Lamarsh, J. (2005.). Upravljanje promjenom do uspjeha. Zagreb: Školska knjiga d.d.
11. Rogers E. (1983.). Diffusion of Innovation, treće izdanje, New York: The Free Press
12. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009.). Organizacijsko ponašanje dvanaesto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
13. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2000.). Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York
14. Župljanin S., Arsenović V. (2016). Stavovi zaposlenih i otpor prema promjenama. Nezavisni univerzitet Banja Luka. Banja Luka

### Mrežni izvori:

1. The American Institute of Stress. Dostupno: <https://www.stress.org/what-is-stress/> (pristupljeno 23.06.2022.)
2. Change management. Dostupno na: <https://asq.org/quality-resources/change-management> (pristupljeno 23.06.2022.)

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1.: Model upravljanja promjenama kako bi promjene funkcionirale.....	5
Slika 2.: Poslovne promjene.....	7
Slika 3.: Faze reakcije na promjene.....	16

### **Popis tablica**

Tablica 1.: Matrica dva na dva.....	10
-------------------------------------	----

### **Popis grafikona**

Grafikon 1.: Spol.....	20
Grafikon 2.: Dob.....	21
Grafikon 3.: Stručna sprema.....	22
Grafikon 4.: Radni staž.....	23
Grafikon 5.: Vremensko razdoblje boravka na trenutnom radnom mjestu.....	24
Grafikon 6.: Prosječna plaća.....	25
Grafikon 7.: Kategorija poslodavca.....	25
Grafikon 8.: Zadovoljstvo ispitanika na radnom mjestu.....	26
Grafikon 9.: Pojava promjena u poduzeću.....	27
Grafikon 10.: Pojava promjena u poduzeću bez obzira na pojavnost problema.....	28
Grafikon 11.: Učestalost promjena prema kategorijama (1).....	29
Grafikon 12.: Učestalost promjena prema kategorijama (2).....	30
Grafikon 13.: Obavijest o promjenama.....	31
Grafikon 14.: Pitanje mišljenja zaposlenika.....	31
Grafikon 15.: Upoznatost s razlozima promjena.....	32
Grafikon 16.: Upoznatost ispitanika što se želi postići promjenama.....	33
Grafikon 17.: Nagrade za kvalitetan prijedlog unaprjeđenja poslovanja.....	33
Grafikon 18.: Negativna iskustva ispitanika u poduzećima.....	34
Grafikon 19.: Osobni odnos prema promjenama.....	35

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja **Ardian Zenelaj**, JMBAG, 0275067631 izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni rad pod naslovom: **Otpor promjenama u organizaciji** na studiju: **Ekonomije i poslovne ekonomije na Sveučilištu u Dubrovniku**, izradio samostalno, pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Marije Martinović
- sam u izradi koristio navedenu literaturu i pri tome se pridržavao etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- sam suglasan da se sadržaj mog rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj mog rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava.

Ime i prezime studenta:

**Ardian Zenelaj**

**U Dubrovniku, rujan 2022.**