Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama

Rojnik, Nives

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:114582

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 41/PE/2015

Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama

Nives Rojnik

Varaždin, ožujak 2016.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija

DIPLOMSKI RAD br. 41/PE/2015

Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama

Student:
Nives Rojnik, 0050/336D

Mentor:
doc. dr. sc. Krešimir Buntak

Varaždin, ožujak 2016.

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, NIVES ROJNIK *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom UTJECAJ MEN.PROMJENA NA UPRAVLJANJE U KRIZ. SIT. *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

NIVES ROJNIK
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, NIVES ROJNIK *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom UTJECAJ MEN. PROMJENA NA UPRAVLJANJE U KRIZ. SIT. *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

NIVES ROJNIK
(vlastoručni potpis)

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	NIVES ROJNIK
MATIČNI BROJ	0050/336D
NASLOV RADA	UTJECAJ MENADŽMENTA PROMJENA NA UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	CHANGE MANAGEMENT INFLUNCE ON MANAGEMENT IN CRISIS
KOLEGIJ	STRATEGIJSKI MENADŽMENT
MENTOR	Doc.dr.sc. Krešimir Buntak
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Izv.prof.dr.sc. Živko Kondić
	2. Doc.dr.sc. Dario Čerepinko
	3. Doc.dr.sc. Krešimir Buntak

Zadatak diplomskog rada

BROJ 41/PE/2016

OPIS

Promjene su neminovne bilo da predstavljaju opasnost, rizik, kriznu situaciju ili postaju izazov i priliku za uspjeh. Izazovi modernog menadžmenta izvor su promjena s kojima se kontinuirano suočava. Prevladavanje otpora pri promjenama zahtijeva razmatranje i postupanje u smislu ublažavanja ili uklanjanja njegovih posljedica u poslovanju. Promjene su kompleksne, neke nastupaju brzo, a neke postepeno. Kompleksne i brze promjene su obilježja krizne situacije u kojoj se očekuje brza reakcija i odgovarajući način upravljanja. Riječ je o aktualnoj temi i području za daljnja šira istraživanja.
Zadatak diplomskog rada je analizom ključnih karakteristika menadžmenta promjena i kriznog menadžmenta vidjeti da li postoji međusobna povezanost, te razmotriti učinke menadžmenta promjena, odnosno kako menadžment promjena može utjecati na upravljanje u kriznim situacijama. Sukladno tome u radu je potrebno obraditi suvremeno okruženje menadžmenta i izazove modernog menadžmenta u funkciji dublje analize i šire obrade područja menadžmenta u kontekstu promjena organizacije. Temeljem dobivenih spoznaja potrebno je povezati menadžment promjena i krizu poslovanja, odnosno analizirati koje karakteristike menadžmenta promjena mogu biti korištene u upravljanju krizom.

U VARAŽDINU, DANA 02. 03. 2016.

POTPIS MENTORA

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER KOPRIVNICA

DIR 01 PE

SADRŽAJ

SAŽETAK 1

ABSTRACT 1

1. UVOD 2

2. IZAZOVI MODERNOG MENADŽMENTA 2

2.1. Inovativnost menadžmenta 3

2.2. Konkurentnost, međunarodno okruženje i rast 4

2.3. Ekonomske i društvene sile 6

2.4. Društvena odgovornost i etika 7

3. MENADŽMENT I ORGANIZACIJSKA PROMJENA 8

3.1. Značajke menadžmenta 8

3.1.1. Znanja i vještine za uspješnost menadžmenta 10

3.1.2. Delegiranje, ovlast i odgovornost 12

3.1.3. Moderan pristup vođenju 13

3.2. Upravljanje organizacijskom promjenom - menadžment promjena 19

3.2.1. Organizacijske promjene 20

3.2.2. Uzroci organizacijske promjene 22

3.2.3. Vrste organizacijskih promjena 22

3.2.4. Razvoj i obilježja menadžmenta promjena 24

3.2.5. Nositelji promjena i timski rad 27

3.2.6. Otpor prema promjenama 30

3.2.7. Stres i faze upravljanja stresom 32

3.2.8. Kompetencije za upravljanje promjenama 34

3.3. Pristupi i modeli upravljanja organizacijskom promjenom 36

3.3.1. Pristupi promjenama 37

3.3.2. Modeli upravljanja promjenom 42

4. UTJECAJ MENADŽMENTA PROMJENA NA UPRAVLJANJE KRIZOM 44

4.1. Kriza – pojam i obilježja 44

4.1.1. Poslovna kriza i preokret 45

4.1.2. Uzroci i znakovi upozorenja poslovne krize 48

4.1.3. Vrste poslovnih kriza s aspekta ciljeva i posljedica 50

4.2. Upravljanje poslovnom krizom 52

4.2.1. Projektni pristup i krizni menadžment 52

4.2.2. Faze upravljanja poslovnom krizom 54

4.3. Strategije u krizi 55

4.3.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja 57
4.3.2. Strategije napuštanja djelatnosti 58
4.4. Upravljanje promjenom i krizni menadžment 60
4.4.1. Sposobnost organizacije za provođenje promjene i krize 62
4.4.2. Promjena i kriza izvor znanja 67
4.4.3. Ulaganje u ljudski potencijal 69
5. ZAKLJUČAK 72
6. ILUSTRACIJE 74
Kazalo slika 74
Kazalo tablica 74
7. LITERATURA 74

SAŽETAK

Promjene su neminovne bilo da predstavljaju opasnost, rizik, kriznu situaciju ili postaju izazov i prilika za uspjeh. Izazovi modernog menadžmenta izvor su promjena s kojima se kontinuirano suočava i mogu nastupiti brzo, a neke postepeno. Prevladavanje otpora promjenama zahtijeva razmatranje i postupanje u smislu ublažavanja ili uklanjanja njegovih posljedica u poslovanju. Kompleksne i brze promjene su obilježja krizne situacije u kojoj se očekuje brza reakcija i odgovarajući način upravljanja. Menadžment promjena i krizni menadžment imaju zajedničke značajke pri reinženjeringu poslovnih procesa.

KLJUČNE RIJEČI: poslovna kriza, menadžment promjena, krizni menadžment, reinženjering poslovnih procesa

ABSTRACT

Changes are inevitable even if they pose a threat, risk, crisis situation or become a challenge and an opportunity for success. The challenges of modern management are the source of the changes that are continuously facing and may occur quickly, or gradually. Overcoming resistance to change requires consideration and action in terms of mitigation or elimination of its consequences in business. Complex and rapid changes are the characteristics of a crisis situation in which the rapid response and appropriate management are expected. Change management and crisis management have common features in the reengineering of business processes.

KEY WORDS: business crisis, change management, crisis management, business process reengineering

1. UVOD

Promjene su neminovne bilo da predstavljaju opasnost, rizik, kriznu situaciju ili postaju izazov i prilika za uspjeh. Izazovi modernog menadžmenta izvor su promjena s kojima se kontinuirano suočava. Prevladavanje otpora pri promjenama zahtijeva razmatranje i postupanje u smislu ublažavanja ili uklanjanja njegovih posljedica u poslovanju. Promjene su kompleksne, neke nastupaju brzo, a neke postepeno. Kompleksne i brze promjene su obilježja krizne situacije u kojoj se očekuje brza reakcija i odgovarajući način upravljanja. Zadatak diplomskog rada je razmotriti učinke menadžmenta promjena, odnosno kako menadžment promjena može utjecati na upravljanje u kriznim situacijama. Riječ je o aktualnoj temi i području za daljnja šira istraživanja.

Ovaj diplomski rad sastoji se od pet poglavlja.

U uvodnom dijelu postavljen je zadatak i struktura rada.

U drugom dijelu teorijski se izlažu izazovi modernog menadžmenta.

U trećem dijelu obrazložen je pojam menadžmenta i organizacijske promjene, vođenje, uzroci i vrste organizacijskih promjena, definiranje i značajke menadžmenta promjena, vrste otpora te pristupi, modeli i kompetencije za upravljanje promjenama.

U četvrtom dijelu definiran je pojam krize, poslovne krize i preokret, te indikatori i uzroci njezina nastanka. Upravljanje poslovnom krizom ostvaruje se određenim strategijama te su istaknute značajke upravljanja promjenom i kriznog menadžmenta. Reinženjering poslovnih procesa je revolucionaran pristup upravljanju promjenama koje imaju obilježja krize.

U petom, zaključnom, dijelu izložena je sinteza činjenica, spoznaja i stavova.

Na kraju rada dan je pregled slika i tablica i popis literature.

2. IZAZOVI MODERNOG MENADŽMENTA

U doba prve industrijske revolucije nastala je tradicionalna paradigma organizacije i menadžmenta. U djelu “Bogatstvo naroda” Smith je opisao prototipsku tvornicu te princip podjele rada, odnosno specijalizaciju kojom se postiže povećanje proizvodnosti. Podjelom rada javlja se potreba za koordiniranjem pojedinačnih aktivnosti u svrhu postizanja cilja poduzeća, a novi rukovodeći sloj koji preuzima tu funkciju i postaje posrednik između vlasnika i proizvodnih djelatnika jest menadžment. Modernu teoriju menadžmenta kao univerzalnog procesa u svakoj organizaciji (Buble 1993:16 prema Alfirević 2000:1259), u kojoj je izvršena podjela

rada, utemeljio je Henri Fayol, kroz 14 principa funkcioniranja menadžmenta. Fayolovi principi čine tradicionalni model upravljanja poduzećem: njegov uzor je vojna organizacija - sa strogom podjelom na izvršne i "zapovjedne" (menadžerske) položaje unutar organizacije, vezane uz planiranje i koordiniranje izvršenja radnih zadaća, formaliziraju se operativne procedure i poslovna pravila kao smjernice ponašanja da bi se osiguralo učinkovito izvršavanje zadataka. Organizacijske strukture u tradicionalnom modelu organizacije su visoko kompleksne, formalizirane i centralizirane Tradicionalan pristup organiziranju i menadžmentu primjeren je relativno mirnoj okolini koju karakteriziraju stalni rast i relativno snažna pozicija poduzeća u odnosu na kupce i konkurenciju, što je i bio slučaj sve do pojave velikih promjena. Promjene poslovnog okruženja zahtijevaju novu paradigmu organizacije i menadžmenta, kroz nove oblike organizacijskih struktura i sustava upravljanja (Sikavica 1998.[a]; Sikavica 1998.[b]), i potrebu sustavnog praćenja promjena u okolini i prilagođivanja poslovanja uvođenjem odgovarajućih organizacijskih promjena. Stoga nekada statično postavljen koncept organizacije postaje sve fluidniji i dinamičniji (Alfirević 2000:1259-1260).

2.1. Inovativnost menadžmenta

Okolina u kojoj djeluju tvrtke 21. stoljeća pokreće nove, intenzivnije izazove za moderni menadžment. Opstanak zahtijeva nove organizacijske i menadžerske sposobnosti, stratešku prilagodljivost i operativnu učinkovitost pomoću inovacija i razmišljanja kako nadmašiti konkurenciju ali i kako potaknuti zaposlenike u istom smjeru. Izazovi koji potiču na inovativnost menadžmenta su (Hamel 2009:9-11):

- brži ritam promjena uzrokuje gubitak konkurentske prednosti ne samo pojedine tvrtke već i cijele industrijske grane, autoindustrija, zrakoplovna industrija…
- smanjene ulazne barijere pogoduju razvoju konkurentske "anarhije",
- smanjena kontrola nad "mrežom vrijednosti" i "eko-sustava" uzrok su konkurentnosti pomoću uspješnog pregovaranja a manje tržišne moći,
- stvaranje i prodaja intelektualnog vlasništva u prilagodbi svijetu u kojem digitalizacijom informacije i ideje "žele biti slobodne",
- snaga potrošača ojačana dostupnosti informacija putem interneta,
- kraći životni ciklus strategija i promjena izgleda parabole uspjeha zbog dostupnosti kapitala, eksternalizacije poslovanja, globalnog pristupa internetu,

- obaranje cijena uvjetovano niskim cijenama komunikacije i globalizacijom smanjuje marže.

Prilagodljivost organizacije i menadžmenta zahtijeva brzu prilagodbu dinamičnim promjenama (Belak 2014: 75):

- organizacijske strukture,
- tehnologije i poslovnih procesa,
- proizvoda i usluga,
- kadrovske strukture,
- stilova vodstva i menadžmenta.

2.2. Konkurentnost, međunarodno okruženje i rast

Ostvariti održivu konkurentsku prednost na tržištu danas je pravo umijeće. Imati konkurentsku prednost, znači biti bolji od drugih poduzeća na tržištu i ostvarivati bolje rezultate od konkurencije. S obzirom da konkurencija jača u svim industrijama, da se ubrzavaju proizvodni procesi, da se tehnologija neprestano mijenja i usavršava konkurentnost poduzeća postaje ključno pitanje. Biti bolji podrazumijeva operativnu djelotvornost i vrhunsku produktivnost, odnosno fleksibilnost, inovativnost i kontinuirano usavršavanje poslovanja. Na dugi rok, uspješnost kao obilježje konkurentske prednosti posljedica je djelovanja i ponašanja poduzeća u postojećoj i budućoj okolini. Prema Certo, S. C.,Certo, S. T. sposobnost poduzeća da izgrađuje konkurentsku prednost proizlazi iz kontinuirane identifikacije unutarnjih i vanjskih sposobnosti. Nad prosječne profite u industriji poduzeće može ostvariti izgradnjom održive konkurentske prednosti što će rezultirati dugoročnom uspješnosti i financijskom stabilnosti na tržištu u dugom roku. Prepoznatljivost na tržištu i prednost pred drugima ostvaruje se uspostavom organizacijske strukture koja udovoljava svim zahtjevima tržišta uz odgovarajući sveobuhvatan sustav kontrole što znači da u smislu maksimalne koristi prati se cijelo poslovanje poduzeća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:782 prema Drožđek, Buntak, Majić 2013:341).

Konkurentska sposobnost, prema brojnim autorima koje navodi Aleksić (2009:39-40), predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju te predstavlja snagu odgovora na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koji se javljaju u okruženju organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:197). Nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurenata,

već je potrebno strateško pozicioniranje koje podrazumijeva izvedbu drukčijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili izvedbu sličnih aktivnosti na drukčiji način (Porter 1996:62). Sposobnost da se zadovolje želje kupaca danas, ne podrazumijeva uspjeh i sutra jer u svakoj industriji nastaju novi trendovi i koraci koji iziskuju odgovor poduzeća (Thompson, Strickland, Gamble 2008:68). Današnji menadžment treba ispuniti sutrašnje potrebe, odnosno osigurati razumijevanje sila koje će formirati sutrašnju vrijednost za kupca (Urlich, Lace 1991:90). Prilagodba određenim pritiscima tržišta ili industrije razlikuje poduzeća koja opstaju i rastu i ona koja će propasti ili napustiti tržiste ili industriju jer se nisu uspješno prilagodila njihovim zahtjevima (Lado, Boyd, Wright 1992:78). Preduvjet opstanka i prosperiteta su organizacijske promjene i upravljanje za opstanak i prosperitet poduzeća radi utjecaja različitih čimbenika iz okoline koji su izvan kontrole menadžmenta, ali i različitih problema u poduzeću (Buble 1998:120). Dugoročan uspjeh čini način sučeljavanja s konkurentskom okolinom, korištenje vlastitih unutarnjih potencijala i snaga, a ne smo prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima (Tipurić 1999:7). Održivost u kontekstu konkurentske sposobnosti odnosi se na organizaciju koja pozitivno prihvaća promjene i konstantno se prilagođava novim zahtjevima okoline (Chaharbaghi, Lynch 1999:45). Sposobnost vodstva, osim izrade održive konkurentske strategije i efikasnosti u izgradnji organizacijske sposobnosti da strategiju provodi, je balans potreba za različitim organizacijskim promjenama o čemu ovise organizacijska vitalnost i rast (Nadler, Shaw, Walton i dr. 1995:33-34).

Izazovi modernog menadžmenta odnosno organizacije koja se prilagođava zahtjevima tržišta su, kako ih navode Previšić i Ozretić Došen (2000:116), promjene u međunarodnom okruženju:

- internacionalizacija i globalizacija tržišta i konkurencije,
- tehnološki razvoj i kraći životni ciklus proizvoda,
- ekonomska integracija tržišta,
- preoblikovanje nacionalnih u regionalna i globalna tržišta,
- teže održavanje konkurentske prednosti,
- povećana moć kupaca usljed viška ponude nad potražnjom,
- promjena odnosa kupaca.

Sva poduzeća teže razvoju i rastu no nisu sva u tome uspješna, ponekad se uspjeh pripisuje utjecaju slučajnih pozitivnih utjecaja odnosno pukoj sreći.

Klasifikaciju uzroka rasta i razvoja čine tri skupine (Mencer 2012: 22-23): slučajne promjene, cikličnost poslovanja poduzeća i donošenje odluka. Slučajne promjene s negativnim utjecajem na poslovanje mogu se smanjiti praćenjem ekonomskih i relevantnih događanja čime se može ublažiti njihov nagli, intenzivan i negativan utjecaj, dok su pozitivne slučajne promjene dobrodošle u poslovanju. Cikličnost poslovanja obilježava sustav, odnosno poduzeće koje prolazi kroz tri faze: napredak, stagnaciju i nazadovanje. Dugoročno poduzeće unutar gospodarske grane, kao podsustav, prolazi cikluse kroz navedene tri faze što je posljedica dinamičnosti ponude i potražnje ovisno o razini gospodarskog razvoja i vanjskotrgovinskoj razmjeni zemlje. Razvoj i rast posljedica su utjecaja grane, nacionalnog gospodarstva i gospodarstava zemalja u vanjskotrgovinskoj razmjeni. Za ostvarivanje poslovnih ciljeva odnosno postizanje prihvatljive dinamike razvoja i rasta neminovno je pratiti događanja u okruženju.

U svijetu brzih promjena donošenje odluka zahtijeva dovoljan broj stvarnih informacija u kratkom vremenu. Današnja poslovna okolina zahtjeva promjene pomoću strategija, reinženjeringa, restrukturiranja, spajanja, akvizicija, smanjivanja radne snage te novih proizvoda i razvoja tržišta. Unutar tvrtke potrebno je brže donositi odluke koje se temelje na većim, složenijim i emocionalnim problemima u nesigurnoj okolini te zahtijevaju veću žrtvu od onih koji ih provode. Nužnost primjene novog procesa odlučivanja čini nedostatak informacija potrebnih pojedincu za donošenje velikih odluka, te nedostatak vremena i vjerodostojnosti potrebnih za uvjeravanje mnoštva u provedbu odluka i djelovanje poput tima (Kotter 2009: 59).

2.3. Ekonomske i društvene sile

U okviru društvenih struktura razvija se globalna ekonomija, promjene u svjetskoj ekonomiji poput jačanja konkurencije, povećanog korištenja tehnologije, kraći životni ciklus proizvoda, potreba za educiranom radnom snagom, viši stupanj sofisticiranosti potrošača, zahtjevi za efikasnosti, efektivnosti i inovacijama (Capelli 1999 prema Burke 2004:9), djeluju na društvene promjene a prema Bellu (1999:84) transformacija društva događa se postupno iz predindustrijskog - temeljeno na tradicionalizmu, preko industrijskog - temeljenog na proizvodnji, prema postindustrijskom - temeljeno na znanju (Kružić 2007:183 – 184).

Utjecaj ekonomskih i društvenih sila koje potiču transformaciju su: (Kotter 2009: 26-27)

- tehnološke promjene,
- međunarodna ekonomska integracija,
- sazrijevanje tržišta u razvijenim državama,
- pad komunizma i socijalističkih režima.

Ove promjene čine izazove globalizacije tržišta i tržišnog natjecanja u smislu stvaranja većeg rizika ili više mogućnosti pomoću uobičajenih metoda transformacije:

- reinženjering,
- restrukturiranje,
- programi kvalitete,
- pripajanje i akvizicije,
- promjena strategije,
- kulturološka promjena.

Pretpostavka uspjeha metoda transformacije je promjena. Kotter nadalje navodi da je promjena višefazni proces kojim se prevladavaju izvori inercije kroz stvaranje dovoljne snage i motivacije, a proces promjene pokreće menadžment uz visokokvalitetno vodstvo.

2.4. Društvena odgovornost i etika

U fokusu današnjeg društva nije isključivo brz gospodarski rast (Shaw 1991:164 prema Aleksić 2007:426) već i briga za kvalitetu života i zaštitu okoliša, odnosno reduciranje na najmanju moguću mjeru različitih eksternalija, kao negativne implikacije poslovnih procesa te se u tome nazire i svrha društvene odgovornosti poduzeća, koja podrazumijeva ekonomsku uspješnost uz istodobnu društvenu odgovornost za zaštitu prirodnih i ljudskih potencijala, a društvena odgovornost manifestira se putem aktivnih mjera zaštite okoliša, raznih društvenih donacija, razvoja ljudskih potencijala i pružanja jednakih mogućnosti svim zaposlenima, pomoću transfera znanja i tehnologije, zaštite potrošača i mnogih drugih mjera usmjerenih na podizanje nivoa odgovornosti prema društvu.

Svijest organizacija o činjenici da poslovna etika omogućuje rast i razvoj te povećava produktivnost i efikasnost potvrđuju brojna istraživanja koja pokazuju da primjena poslovne etike u poslovanju daje bolje rezultate te da pojmovi poslovna

etika i profitabilnost nisu međusobno isključivi. Organizacije se razlikuju prema vrijednostima i etičkom ozračju koje proizlazi iz ponašanja menadžmenta. O tome ovisi ponašanje zaposlenih u određenim situacijama, kako će se ponašati suočeni s nekom etičkom dvojbom, odnosno ponašat će se ovisno o sustavu vrijednosti koji prevladava u organizaciji (Aleksić 2007:420-422).

3. MENADŽMENT I ORGANIZACIJSKA PROMJENA

Izazovi modernog menadžmenta su kompleksni, zahtijevaju stalnu pozornost kako bi se pravovremeno uočile mogućnosti za pokretanje organizacijskih promjena ili je promjena već nastupila te iziskuje odgovarajući način njenog prevladavanja.

Promjena općenito je jedan od temelja postojanja organizacije, a važnost menadžmenta očituje se kroz sposobnost utvrđivanja odgovarajuće promjene i njezine uspješne provedbe čime organizacija postaje fleksibilnija i inovativnija (Moss, Kanter 1989 prema Certo, Certo 2008:300).

3.1. Značajke menadžmenta

Menadžment je proces kojim se postižu organizacijski ciljevi. S aspekta znanja, menadžment je sveukupni skup informacija kojima se sagledava upravljanje. Općenito menadžment je sinomin za upravljanje, najčešće označava proces ispunjenja organizacijskih ciljeva u radu s ljudima, pomoću ljudi i ostalim organizacijskim resursima. Suvremeni teoretičari upravljanja ukazuju na tri osnovna obilježja menadžmenta (Certo, Certo 2008:7):

- proces ili serija povezanih i kontinuiranih aktivnosti,
- postizanje organizacijskih ciljeva,
- rad s ljudima, pomoću ljudi i ostalih organizacijskih resursa u postizanju ciljeva.

U smislu ostvarivanja rasta i razvoja poduzeća može se zaključiti da je menadžment (Kreitner prema Belak 2014: 2-3):

- rad s drugima i pomoću drugih,
- postizanje utvrđenih ciljeva,
- ostvarivanje efikasnosti i efektivnosti,
- ostvarivanje rezultata uz umanjene resurse,
- djelovanje u promjenjivoj okolini iz čega proizlazi da je menadžment dinamičan proces.

Osnovne funkcije menadžmenta, odnosno upravljanja su (Certo, Certo 2008:8):

- planiranje,
- organiziranje,
- utjecaj i
- kontroliranje.

Planiranje je, prema Hamel i Prahaladu, odabir zadataka koji se moraju obaviti kako bi se postigli dugoročni i kratkoročni organizacijski ciljevi. Organiziranje je mehanizam za provedbu planova, odnosno zadavanje zadataka razrađenih planiranjem pojedincima i grupama prema organizacijskoj strukturi. Funkcija utjecanja ili utjecaja podrazumijeva vođenje, motiviranje i usmjeravanje ili aktiviranje ljudi unutar organizacije u proširenom značenju u odnosu na dosadašnju literaturu, ali može se definirati kao vođenje ljudi u smjeru postizanja ciljeva, čime dugoročno pridonosi produktivnosti. Kontroliranje, kao jedna od funkcija upravljanja je kontinuirani proces u kojem menadžeri prikupljaju informacije kojima se mjere postignuti rezultati, uspoređuju rezultate s unaprijed planiranim te utvrđuju potrebe za promjenom ili poboljšanjem.

Neophodna i neizbježna odgovornost menadžera je planiranje, a uspješnost se temelji na sposobnosti predviđanja, razumijevanju dinamične okoline i pronalaženju načina poslovanja u novim uvjetima. Proces planiranja sastoji se od pet faza: definiranje ciljeva, određivanje položaja u odnosu na ciljeve, predviđanje događaja, izrada planova i implementacija i ostvarivanje rezultata. Klasifikaciju planova s obzirom na vremenski obuhvat čine kratkoročni, srednjoročni i dugoročni planovi; prema opsegu aktivnosti postoje: strateški, taktički i operativni planovi; planovi s obzirom na učestalost korištenja su trajni i jednokratni; u smislu načina planiranja planovi mogu biti: inside-out, outside-in, top-down, bottom-up i situacijsko planiranje (Schermerhorn 1996:64-67 prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:75). Funkcija organiziranja prestavlja uspostavu i klasifikaciju potrebnih aktivnosti u poduzeću, grupiranje aktivnosti po principima gradnje organizacijske strukture, pridruživanje aktivnosti organizacijskim jedinicama, zaposlenima i menadžerima, određivanje uloga i osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi (Weihrich, Koontz 1994:4 prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:75-76). Vođenje je, prema brojnim autorima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:77) niz aktivnosti usmjerenih na interakciju menadžera i njegovih suradnika, a najvažnija je sposobnost vođe da

utječe na ljude u smislu postizanja organizacijskih ciljeva, odnosno vođenje se bavi međuljudskim aspektom menadžmenta te uključuje motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje. Kontrola je funkcija menadžmenta neraskidivo povezana s planiranjem (Weihrich, Koontz 1994:119), usporedbom ostvarenog i planiranog integrira proces menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:75-77).

Uloga organizacijskih resursa značajna je u svim funkcijama menadžmenta (Certo, Certo 2008:9-10), te oni predstavljaju sirovinu koja se kombinira, koristi i pretvara pomoću procesa proizvodnje u gotov proizvod. Četiri osnovna tipa organizacijskih resursa su: ljudski potencijali, novčani resursi, sirovine i kapital. Efikasnost i učinkovitost menadžmenta proizlazi iz upravljanja organizacijskim resursima u svrhu postizanja ciljeva.

3.1.1. Znanja i vještine za uspješnost menadžmenta

Menadžer, neovisno o poziciji mora imati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obavljanje menadžerskih funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:3-5).

Za uspješne rezultate u menadžmentu važne su vještine upravljanja (Certo, Certo 2008:16-34). S aspekta klasičnog pristupa, Robert L. Katz sredinom 50-tih godina prošlog stoljeća, navodi sljedeće :

- tehničke vještine uključuju sposobnost primjene specijalističkih znanja i iskustava te su vezane uz rad s procesima i predmetima,
- ljudske vještine uključuju rad s ljudima, odnosno stvaraju suradnju unutar vođenih timova ljudi, rad na komunikaciji, stavovima te pojedinačnim i grupnim interesima,
- konceptualne vještine sadržane su u sposobnosti razumijevanja i viđenja organizacije kao cjeline, organizacije i njene povezanosti s okolinom te utjecaja promjena u jednom dijelu organizacije na cjelovitu organizaciju.

Do povećanja broja potrebnih vještina upravljanja došlo se pomoću definiranja glavnih zadataka koje menadžeri obavljaju i popisom vještina koje su potrebne za njihovo uspješno obavljanje. Prema suvremenom pristupu glavni zadaci, kako navode Yukl, Gordon i Taber, koje obavljaju menadžeri su (Certo, Certo 2008: 17):

- aktivnosti povezane sa zadacima,
- aktivnosti povezane s ljudima i
- aktivnosti povezane s promjenama.

Razlika između modernog i klasičnog menadžmenta očituje se u odnosu prema ljudima. Uspjeh organizacije ovisan je o menadžmentu i kvaliteti menadžera ukoliko uvažava „ljudsku perspektivu“. Kompleksnost modernog menadžmenta čini pronalaženje najboljeg načina vođenja u turbulentnoj i neizvjesnoj okolini, a jednostavnost proizlazi iz sposobnosti koje ima menadžer koji zna postupati sa suradnicima. Uspjeh menadžmenta temelji se na kreativnosti, sposobnosti i talentu menadžera s izraženom individualnosti i inovatorstvom u savladavanju izazova okoline danas i u budućnosti. Wriston (1990) smatra da uspješan menadžer zna odabrati najbolje suradnike, pronalazi način kako motivirati, daje dovoljno slobode u radu svojim suradnicima te koordinira i povezuje različite individue. Torrington, Weightman i Johns (1989) opisuju menadžera budućnosti kao samopouzdanu osobu koja ima veću vlastitu autonomiju, bit će mlađi od svojih kolega, sposoban donositi odluke u različitim situacijama, često će menadžer budućnosti biti žena s vlastitim instinktom i osobnošću, fleksibilna, samouvjerena i bistra koja ima smisao za organiziranje i koordiniranje poslova. Barlett i Ghoshal (1990) ističu da moderan menadžer nije fokusiran na traženje idealne organizacijske strukture već upravlja prema zahtjevima konkurencije i promjenjive okoline (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:22-23).

U smislu izazova modernog menadžmenta, zahtjeva koji se postavljaju pred menadžment, potrebnih i poželjnih vještina i sposobnosti menadžera za obavljanje menadžerskih funkcija i aktivnosti potrebno je utvrditi uspješnost menadžmenta.

Thompson, Strickland i Gamble (2008) tvrde da uspjeh ili neuspjeh menadžmenta ovisi o načinu na koji menadžment određuje smjer poduzeća, strateške poteze i poslovne pristupe, te poduzima aktivnosti za nesmetano provođenje strategije stoga su pokazatelj uspješnog menadžmenta, i dobra strategija i odgovarajuća provedba, prema načelu korištenja dvojnog pravila u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja. Strategija je plan kojim se postižu organizacijski ciljevi odnosno strategija je skup konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se koristi uprava za stvaranje održive konkurentske prednosti. Menadžerske akcije tijekom provedbe određene strategije mogu biti proaktivne i reaktivne. Proaktivna/namjeravana strategija temelji se na planiranim i predviđenim događajima dok reaktivna/prilagodljiva strategija podrazumijeva poteze u slučaju neočekivanog preokreta ili prepreka i otpora koji mogu nastati pod utjecajem vanjskih i unutarnjih

čimbenika okoline poduzeća. Menadžerski proces stvaranja i provedbe strategije sastoji se od pet faza: izrada strateške vizije, utvrđivanje ciljeva, izrada strategije, implementiranje i provođenje strategije, nadziranje razvoja i korektivne prilagodbe obzirom na vrednovanje rezultata, prema uvjetima, prilikama i novim idejama. Strategiju organizacije čine strateške inicijative i akcije menadžerskih razina prema organizacijskoj hijerarhiji i to: korporacijska strategija, strategija djelatnosti, strategija funkcijskih područja i operativne strategije. Organizacija fokusirana na strategiju te izrada i provedba strategije kao najvažnije zadaće menadžmenta čine cjelokupni pristup upravljanju, a veća je vjerojatnost da će angažiranje svih resursa u koordiniran, skladan i timski napor omogućiti uspjeh kao konačni rezultat.

3.1.2. Delegiranje, ovlast i odgovornost

Delegiranje je menadžerska vještina kojom se zadaće koje treba obaviti prenose na druge, time podređeni dobiva ovlast odnosno pravo djelovanja i stječe odgovornost za rezultat djelovanja. U procesu delegiranja menadžer nije oslobođen odgovornosti već je odgovoran za rezultat od strane podređenih. Delegiranje, ovlast i odgovornost u međusobnoj su interakciji. Sposobnost delegiranja je izuzetno važna, definira menadžment (Jenks, Kelly 1995) i uspješnost vodstva (Taylor 1991). Umijeće delegiranja ovisi o predmetu i subjektu delegiranja, izbor predmeta, što delegirati i odabir subjekta na kojeg se delegira pokazatelj su uspješnosti delegiranja, pa Lussier i Achua (2004) navode da ne treba delegirati poslove za koje menadžer posjeduje specifična znanja i vještine, povjerljive aktivnosti, krizne situacije i poslove koji su delegirani na menadžera osobno. (Bahtijarević-Šiber i dr. 2008:26-46).

Promjene u području „zapovijedi i kontrole“ započele su osamdesetih godina 20. stoljeća izazvane jačanjem mišljenja da slojevite menadžerske hijerarhije s brojnim provjerama i kontrolama pri čemu zaposlenici moraju tražiti odobrenja i odgovore od viših razina nisu odgovarajuće u smislu pravovremene prilagodbe promjenama uvjeta a time smanjuju konkurentnost u fluidnom i kolebljivom poslovnom okruženju. Organizacijske prilagodbe u novom tisućljeću potrebne da bi se modernizirale organizacijske aktivnosti i povečala učinkovitost podrazumijevaju usklađivanja i promjene u cilju uspostave organizacije koja će biti plošnija i prilagodljiva promjenama a postižu se davanjem ovlasti menadžerima i zaposlenicima, reinženjeringom radnih procesa, uspostavom samoupravnih timova, brzom inkorporacijom internetske tehnologije i umrežavanjem sa vanjskim

suradnicima u svrhu unapređenja postojećih i stvaranja novih organizacijskih sposobnosti jer one izrastaju iz svjesnog isprepletanja rada radnih skupina, odjela i vanjskih suradnika a ne iz organizacijske sheme. Stupanj ovlasti i neovisnosti prema nositelju možemo promatrati u smislu ovlasti menadžera i ovlasti zaposlenika. U visoko centraliziranoj strukturi ovlast za većinu strateških i operativnih odluka imaju menadžeri a niža razina menadžera i zaposleni imaju malo diskrecijskih ovlasti. Obrazac zapovijedi i kontrole odgovara autoritarnoj strukturi i lako je utvrđivanje odgovornosti u slučaju negativnih događaja no negativna strana je tromost i spori odgovor na promjene, dok u decentraliziranoj strukturi ovlast i odgovornost prepuštaju se nižoj razini koja je sposobna za donošenje odluka time se potiče poduzetnost, motivacija, odgovorno ponašanje, kreativnost, kraće vrijeme odaziva na utjecaje ali može izazvati opasnost od donošenja mnogo loših odluka na najnižoj razini čime se ugrožava ostvarivanje strateške usklađenosti. Ovlašćivanje na nižim razinama temelji se na zajedničkom intelektualnom kapitalu time će organizacija budućnosti dobiti nove karakteristike (Thompson, Strickland, Gamble 2008:334-340).

3.1.3. Moderan pristup vođenju

Vođenje je sposobnost utjecaja na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije (Srića 2004), a vođa je osoba čija je uloga utjecati na suradnike, motivirati ih, da s entuzijazmom ostvare ciljeve organizacije (Park 1996). Stil vođenja je način na koji vođa stimulira zaposlenike na izvršenje zadataka, te nije određen samo karakteristikama i osobinama vođe, već i osobinama podređenih i s konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati (Hersey i sur. 2007) stoga, prema Vrdoljak-Raguž (2009) isti stil vođenja neće biti jednako djelotvoran u različitim gospodarskim granama ili različitim sektorima poduzeća (Karlić, Hadelan 2011:67-70).

Robbins (1995) ističe da je vođenje sposobnost utjecaja na one koji izvršavaju zadatke, dok je menadžment proces usmjeravanja drugih na izvršenje zadataka, a prema Weihrich i Koontzu (1994) bit vođenja je slijeđenje odnosno spremnost i volja ljudi da slijede vođu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:25).

Teorije vođenja dijele se prema tri osnovna pristupa (Northouse, 2001. prema Požega, Crnković, Udovičić 2012:348): pristup osobina, bihevioralni pristup i situacijski pristup.

Najstarija teorija polazi od karakteristika vođe. Vođe se „rađaju“, a ne „stvaraju“ što znači da je vođenje urođeno i da se ljudi rađaju s karakteristikama predodređenim za vođe. Bihevioristička teorija zasniva se na tvrdnji da se vođenje može naučiti dok treća situacijska ili kontingencijska teorija, danas najzastupljenija, polazi od stava da vođenje ovisi o situaciji u kojoj se vođa nalazi, odnosno da vođa ovisi o okolnostima u kojima se nalazi i da prema tome ne postoji jedinstveni stil vođenja za sve situacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:26).

Do istog zaključka, da nijedan stil vođenja nije „univerzalan“, došla je i Pitcher (1994) u istraživanju razlika između vođa i menadžera. Utvrdila je da postoje tri tipa vođa koji se ističu različitim profilom: umjetnici, obrtnici i tehnokrate. Prvi tip karakterizira inspirativnost, maštovitost, vizionarstvo, poduzetnost i emocionalnost. Drugi tip ima karakteristike uravnoteženosti, predvidljivost, razumnost, spremnost i iskrenost, dok su karakteristike tehnokrata razumnost, beskompromisnost i tvrdoglavost (Požega, Crnković, Udovičić 2012:349).

Danas vođa nije čovjek iz sjene koji se nameće s pozicije vlasti i moći već je ravnopravan u komunikaciji sa suradnicima. Bahtijarević-Šiber (1994) navodi tri temeljne orijentacije modernog vođenja, i to: orijentacija na potrošače, orijentacija na zaposlene i orijentacija na inovacije i promjene. Razliku vođenja i menadžmenta istaknuo je Kotter (1990) u smislu da su to dva sustava koji se nadopunjuju, svaki ima svoju funkciju i određene aktivnosti i neophodni su za postizanje uspjeha u promjenjivoj i složenoj okolini stoga važnost vođenja posljedica je modernih uvjeta poslovanja i velike brzine promjena pa zaključuje da se menadžment bavi „svladavanjem složenosti“ a vođenje „svladavanjem promjena“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:27-30)

Prema Srići (2004 prema Bedeković, Ilijaš Baričević 2011:8) lideri se istovremeno i rađaju i stvaraju, pri čemu se znanje i vještine dobrog vođe (govorništvo, vođenje sastanaka, timski rad) mogu naučiti, uz pitanje koliko će ih netko brzo i kvalitetno savladati što ovisi o osobnosti, odnosno to je nešto što se dobiva rođenjem, odgojem i razvojem u određenom okruženju. S druge strane u današnjim uvjetima globalnog poslovanja jednako je važan stalni rad na vlastitoj osobnosti, osvještavanje vlastitih osobina, mana i talenta, dodatno obrazovanje i kontinuirani rad na sebi kako bi se usavršili vlastiti talenti.

Pristup vodstvu temeljen na vještinama usmjeren je na vještine i sposobnosti uspješnog vođe koje se mogu učiti i razvijati. Prema Katzu vodstvo ovisi o trima temeljnim osobnim vještinama: tehničkim vještinama (znanje i stručnost u određenoj vrsti posla ili aktivnosti; uključuju sposobnosti u određenom području, analitičke sposobnosti i sposobnosti korištenja prikladnih oruđa i tehnika), međuljudskim vještinama (znanje i sposobnost rada s ljudima; omogućuju vođi da uspješno surađuje s podređenima, kolegama i nadređenima u ostvarenju ciljeva poduzeća) te vještini apstraktnog mišljenja (sposobnost rada s idejama i pojmovima). Važnost određenih vođinih vještina mijenja se ovisno o tome gdje se vođa nalazi u hijerarhiji upravljanja (za vođe na nižim razinama najvažnije su tehničke i međuljudske vještine, za one na srednjoj razini sve tri skupine vještina, a za one na višim razinama vještine apstraktnog mišljenja i međuljudske vještine. Osim spomenutih temeljnih osobnih vještina vođe Mumford i suradnici osmislili su model vodstva temeljen na vještinama koji ima pet sastavnica, a koji opisuje vodstvo kao sposobnosti (znanja i vještine) za uspješno vođenje (Northouse 2010. prema Gotal 2013:407):

1. sposobnosti
    a) vještine rješavanja problema – vođina sposobnost kreativnog rješavanja novih, neobičnih i nejasnih problema
    b) vještine socijalne prosudbe – sposobnost razumijevanja ljudi i društvenih sustava
    c) znanja – skup podataka i mentalnih struktura koje se koriste u organiziranju podataka
2. individualna obilježja
    a) opće kognitivne sposobnosti – inteligencija osobe (perceptivna obrada, obrada podataka, opće vještine zaključivanja, sposobnost kreativnog i divergentnog mišljenja, vještine pamćenja)
    b) kristalizirana inteligencija – inteligencija naučena ili stečena tijekom vremena, uskladišteno znanje koje stječemo iskustvom
    c) motivacija – vođe moraju biti voljni i motivirani suočiti se sa složenim organizacijskim problemima, moraju biti voljni pokazati dominantnost, trebaju biti odani društvenom dobru organizacije
    d) ličnost
3. ishodi vodstva

a) uspješno rješavanje problema (smišljanje rješenja koja su logična, učinkovita i jedinstvena),
b) učinak (stupanj u kojem je vođa uspješno obavio dodijeljene mu dužnosti)

4. radno iskustvo
   a) izazovni radni zadaci, mentorstvo, prikladan trening i izravno iskustvo u rješavanju novih i neobičnih problema mogu pomoći vođama;
   b) radno iskustvo može pozitivno djelovati i na individualna obilježja
5. utjecaji okoline – čimbenici izvan sposobnosti, obilježja i iskustava vođe.

Kod pristupa vodstvu temeljenom na vještinama najvažnije su sposobnosti pojedinca i to sposobnost rješavanja problema, koja u organizaciji podrazumijeva sposobnost definiranja nekog problema, prikupljanje podataka o problemu, definiranje novog pristupa tom problemu te planiranje rješavanja problema. Sposobnost povezana sa socijalnom prosudbom je sposobnost vođe koja omogućuje suradnju sa sljedbenicima u svrhu rješavanja problema i osiguravanje podrške promjenama koje je potrebno uvesti. Stoga je važno da vođa shvati stavove sljedbenika o definiranom problemu ili njegovom mogućem rješenju, da razumije potrebe, ciljeve i zahtjeve različitih strana u organizaciji i da prema tome prilagođava vlastito ponašanje te da uspješno uvjeri sljedbenike u dobrobit promjene ili riješi sukob nastao zbog iste. Izdvojena sposobnost odnosi se na znanja jer uspješni vođe u organizacijama su oni koji znaju mnogo o internim i eksternim elementima organizacije. Pod internim elementima podrazumijevaju se npr. proizvodi ili usluge, zadaci, ljudi te sama organizacija, dok su eksterni elementi npr. kupci ili klijenti, dobavljači, konkurencija, vlada, mediji i društvene organizacije. Uz znanje o spomenutim elementima, uspješni vođe imaju i znanje o različitim načinima na koje su ovi elementi povezani (Northouse 2010. prema Gotal 2013:408).

Vodstvo se temelji na izgradnji samopouzdanja i samopoštovanja. Poštovanje razvija lojalnost, a vođa pravilnim i pravičnim korištenjem ovlasti stvara mogućnost preuzimanja vodeće uloge i korištenje različitih stilova vodstva ovisno o situaciji u kojoj se nalazi. Da bi zaposlene potaknuo da vjeruju u njegovu viziju, vođa mora viziju postaviti u realne okvire koji predstavljaju osnovu za timski rad sa sljedbenicima i stvaranje zajedničke vizije podržavanjem pozitivne energije i uvažavanjem zajedničkog doprinosa u kreiranju i provedbi planova (Tudor i Srića 2006 prema Bedeković, Ilijaš Baričević, 2011:8).

Northouse (2010. prema Gotal 2013:410) kaže kako je transformacijsko vodstvo dio paradigme „Novog vodstva“ koje više pozornosti pridaje karizmatičnim i emocionalnim elementima vodstva. Naglašava se intrinzična motivacija i razvoj sljedbenika. Ovakav način vodstva odgovara suvremenim radnim skupinama koje žele da ih se motivira i osnaži za uspjeh u vrijeme nesigurnosti (tablica 1). Transformacijsko je vodstvo proces koji mijenja ljude, a uključuje emocije, vrijednosti, etiku, norme i dugoročne ciljeve, kao i procjenu motiva sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima. To je proces koji često uključuje karizmatsko i vizionarsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo uključuje izniman oblik utjecaja koji potiče sljedbenike da postižu više od onoga što se od njih očekuje. Prema Burnsu, kako nadalje navodi Northouse, postoje dva tipa vodstva: transakcijsko i transformacijsko. Transakcijsko vodstvo odnosi se na većinu modela vodstva koji se usmjeravaju na razmjene između vođa i njihovih sljedbenika, npr. kad menadžeri zaposlenicima koji nadmaše svoje ciljeve nude promaknuće. Transformacijsko vodstvo je proces u kojem osoba surađuje s drugima i stvara povezanost koja podiže razinu motivacije i morala i kod vođe i kod sljedbenika; vođa se brine o potrebama i motivima sljedbenika i pokušava im pomoći u ostvarenju njihovih ciljeva; primjer je menadžer koji pokušava promijeniti korporacijske vrijednosti svoje tvrtke kako bi odražavale opće ljudske vrijednosti pravednosti i poštenja. Osim navedenog, Bass je revidirao teoriju transformacijskog vodstva, te se više posvetio emocionalnim elementima i podrijetlu karizme te istaknuo da je karizma nužan, ali ne i dovoljan uvjet za transformacijsko vodstvo te zaključuje da transformacijsko vodstvo motivira sljedbenike da učine više od očekivanog jer povećava njihovu svjesnost o važnosti i vrijednosti određenih i idealiziranih ciljeva, pomaže sljedbenicima da prevladaju svoje osobne interese u ime tima ili organizacije i usmjerava sljedbenike na rješavanje potreba više razine. Bass razlikuje i pseudotransformacijsko vodstvo koje se odnosi na vođe koji su skloni samouništenju, iskorištavanju drugih, usmjereni na moć i iskrivljenih moralnih vrijednosti. Takvo vodstvo je personalizirano vodstvo usmjereno na osobne interese vođe (Northouse, 2010). Kada se govori o karizmi Yukl (2008) navodi i neke negativne posljedice takvog stila vođenja kada ovisnost o vođi inhibira razvoj kompetentnih nasljednika što može dovesti i do krize vođenja iz razloga što sljedbenici mogu davati manji broj prijedloga zbog strahopoštovanja prema vođi, nisu skloni kritizirati vođu zbog želje za

prihvaćanjem, kod njega stvaraju deluziju nepogrešivosti, pretjerano samopouzdan vođa postaje slijep za prave opasnosti, organizacijsko učenje se smanjuje zbog nijekanja problema i neuspjeha, rizični grandiozni projekti imaju veću vjerojatnost da ne uspiju, preuzimanje svih zasluga za uspjeh odbija neke ključne sljedbenike a impulzivno netradicionalno ponašanje stvara i neprijatelje (Gotal 2013:410).

Tablica 1. Čimbenici vodstva

Prilagođeno prema: Gotal, M. 2013. Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama

TRANSFORMACIJSKO VODSTVO	TRANSAKCIJSKO VODSTVO	LAISSEZ-FAIRE VODSTVO
1. čimbenik idealizirani utjecaj karizma **2. čimbenik** inspirativna motivacija **3. čimbenik** intelektualno poticanje **4. čimbenik** individualizirani pristup	**5. čimbenik** dogovorne nagrade konstruktivne transakcije **6. čimbenik** korektivno upravljanje aktivno i pasivno korektivne transakcije	**7. čimbenik** laissez-faire netransakcijsko

Nasuprot transakcijskom vodstvu, transformacijsko vodstvo rezultira većim učincima nego transakcijsko jer transakcijsko vodstvo rezultira očekivanim ishodima, a ishodi transformacijskog vodstva nadilaze očekivano te vođa koji primjenjuje transakcijsko vodstvo ne pristupa potrebama svojih podređenih individualno i nije usmjeren na njihov osobni razvoj dok vođa koji primjenjuje transformacijsko vodstvo na svoje sljedbenike, odnosno na zaposlenike u organizaciji djeluje tako da ih potiče da ostvare svoj potencijal, da postignu i više od onoga što se od njih očekuje, te oni postaju motivirani da nadiđu vlastite interese za dobro svoje organizacije. Primjenom ovog pristupa vodstvu stvara se ozračje suradnje što je poželjno jer organizacija tako kroz uključivanje zaposlenika u sve važnije aktivnosti ostvaruje svoj maksimum učinkovitosti. Laissez-faire vodstvo, odnosno odsustvo vodstva, nije poželjna situacija koja se može dogoditi jer u toj situaciji vođa ne pomaže sljedbenicima u njihovu razvoju. Kao primjer može se navesti menadžer proizvodne organizacije koji ne

komunicira s voditeljima proizvodnje, ne saziva sastanke, nema dugoročan plan za organizaciju i malo kontaktira s nižom razinom rukovođenja (Gotal 2013:411).

Vođenje u novim uvjetima 21. stoljeća sve više poprima obilježja transformacijskog vodstva, te kako navodi Dawson (1996:227 prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004:27-28): vođa će, (Kouzes i Posner 1987) preuzimati rizike, učiti na pogreškama, inspirirati, ohrabrivati, davati primjer, širiti viziju, slaviti uspjeh i prepoznati doprinos; transformacijski vođa (Benis 1987) inovira, dok transakcijski vođa je menadžer koji upravlja.

Nove teorije, u području psihologije vođenja, reakcija su na prethodne u nastojanju da izbjegnu njihove nedostatke (Čulina-Gremošek 2002:8), a Horvat (2007:252) navodi da je vodstvo i dalje središnja tema menadžerskih promišljanja s težištem na transakcijsko, karizmatsko i transformacijsko vodstvo (Legčević Taučer 2014:204).

3.2. Upravljanje organizacijskom promjenom - menadžment promjena

„Transformacija, razvoj, metamorfoza, transmutacija, evolucija, regeneracija, inovacija, revolucija i tranzicija“ samo su neki od pojmova iza kojih se krije područje proučavnja organizacijske promjene (Strickland 1998:14 prema Burnes 2001:95).

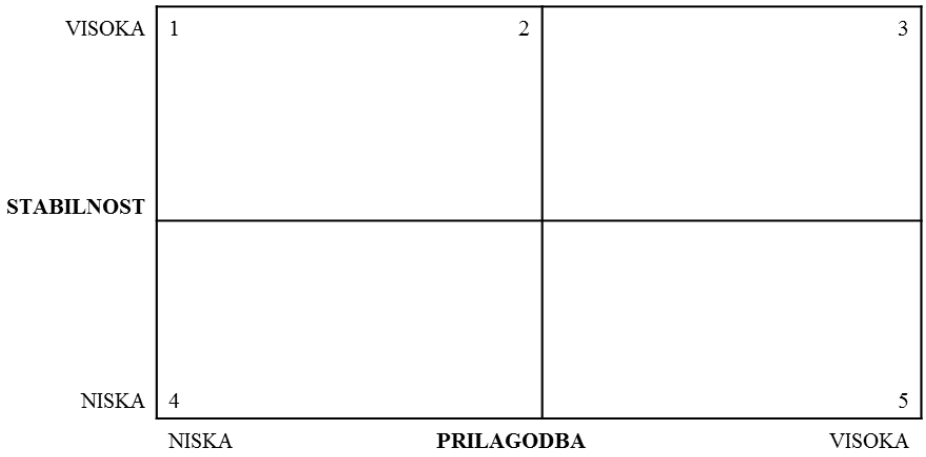
Faze promjene u organizaciji mogu se promatrati kao izmjene tri stanja (Lareau prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:217): ravnoteža, kaos i reintegracija. Ravnoteža je stanje u kojem je sustav stabilan. Pod utjecajem promjena i same prirode sustava on prelazi u stanje kaosa. Stanje reintegracije je stanje uspostave nove strukture sustava i ravnoteže.

Promjena je proces modifikacije postojeće organizacije ili njezine transformacije u nešto novo. Modifikacija uključuje promjenu linija autoriteta, odgovornosti i komunikacije u organizaciji (Certo 2012 prema Belak, Ušljebrka 2014:82), dok transformacija podrazumijeva sasvim novi smjer organizacije i izgradnju novog sustava. Bilo da se radi o modifikaciji ili transformaciji, njihovo provođenje iziskuje određene resurse kao što su vrijeme, napor, troškovi i znanje, a obzirom da su resursi ograničeni, potrebno je odrediti čimbenike koji promjenu uzrokuju, cilj promjene i dio organizacije koji je potrebno mijenjati zbog njihova što kvalitetnijeg iskorištavanja.

3.2.1. Organizacijske promjene

Definicija organizacijske promjene slijedi iz činjenice da je promjena razlika u jednoj ili više dimenzija subjekta koja nastaje tijekom vremenskog razdoblja. Stoga definicija organizacijske promjene može glasiti "razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje" (Janićijević 2006:16 prema Belak, Ušljebrka 2014:82). Iz ove definicije slijedi da promjenom organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje.

Promjena je proces mijenjanja organizacije, odnosno mijenjanje postojeće organizacije je bit promjene. O vrsti i složenosti promjene ovisi trajanje procesa mijenjanja organizacije. Prema Nadleru (1988:722 prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:218) promjena je prijelazno stanje iz sadašnjeg stanja organizacije u buduće željeno stanje. U tijeku prijalznog stanja postoje tri razloga odnosno poteškoće za menadžere, novo stanje, vrijeme trajanja prijelaza i održavanje stabilnosti. Odnos između stabilnosti i prilagođavanja na slici 1, odnosno promjene, Hellriegel i Slocum prikazali su modelom opstanka i razvoja organizacije.



1 - visoka smrtnost (polagana „smrt“)
2 - visoka mogućnost preživljavanja
3 - visoko preživljavanje i mogućnost rasta
4 - sigurna „smrt“ (brza)
5 - sigurna „smrt“ (brza)

Slika 1. Prilagodba, stabilnost i preživljavanje organizacije
Prilagođeno prema: Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. 2008. Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi

Ishod procesa promjene, prema predstavljenom modelu može se planirati odnosno posljedice koje se očekuju mogu se predvidjeti kroz analizu stanja u kojem se organizacija nalazi po stupnju stabilnosti te opsegu i intenzitetu promjena kojima

se prilagođava nastalim uvjetima u okolini ili naznakama promjene u okolini. Ishod može biti katastrofalan u kratkom roku u slučaju niske stabilnosti bez obzira na stupanj prilagodbe promjenama. S druge strane model ukazuje na slučaj visoke stabilnosti ali nedovoljnog stupnja prilagodljivosti koji vodi također u nepovoljan položaj odnosno poslovanje.

Prema Kotteru proces uvođenja promjena u organizaciju, transformacija, je uvođenje promjene u sustave jake međusobne ovisnosti, odnosno stvaranje promjene u sustavima različitog intenziteta međuovisnosti. Promjene u organizacijskom smislu predstavljaju izniman izazov za menadžere zbog snažne međusobne ovisnosti mnogih dijelova odnosno elemenata sustava. Elementi sustava su međusobno povezani ne mogu se pojedinačno pomicati već je potrebno pomaknuti desetke ili čak tisuće elemenata te je zbog takve povezanosti promjena kompleksna, zahtjevna i ostvariva samo uz pomoć mnogo ljudi a time i pojave mnogih učinaka otpora (Kotter 2009:135-138).

Bouchikhi i Kimberly (2003:23 prema Belak, Ušljebrka 2014:84) navode tri organizacijska nivoa ili sloja u kojima se događaju promjene: operativni, strateški i identitet. Operativni sloj obuhvaća promjene organizacijske strukture i procesa, strateški promjenu strategije, misije i vizije i dio koji čini identitet obuhvaća promjenu identiteta i kulture organizacijske promjene.

Najstariji način opisivanja promjena je pristup organizacijskim promjenama kao univerzalnom procesu koji svaku promjenu promatra kroz tri faze Lewinova modela promjene (Robbins 1997:276-277 prema Alfirević 2000:1261): “odmrzavanje” postojećeg organizacijskog ponašanja motiviranjem djelatnika za pokretanje promjene, “kretanje”, odnosno implementacija promjene kroz nova organizacijska rješenja i prilagođivanje, te posljednja faza “zamrzavanje” novog stanja kako bi se postigla nova ravnoteža. Kao nedostatak ovog modela često se navodi pretpostavka o relativno mirnoj okolini organizacije, odnosno o stabilnoj organizaciji koja se mijenja polako i postupno.

"Važnost organizacijske strukture i njene reorganizacije proizlazi iz nužnosti ostvarivanja visoke profitabilnosti u uvjetima izazova i neizvjesnosti, u kojima tradicionalna organizacijska struktura više nije učinkovita u današnjem dinamičnom okruženju" (Tocan i Chindris-Vasioi prema Belak, Ušljebrka 2014:83).

Promjena strukture je svaka promjena koja uključuje pitanja hijerarhije, ovlasti i administrativnih procedura a sve su u ovlasti menadžmenta (Daft 2006:410 prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:229).

Prevladavanje problema s hijerarhijom prije uvođenja promjena koje nisu radikalne može se prevladati na dva načina: decentraliziranim modelom poslovanja time se daje veća autonomija pojedinim odjelima ili organiziranjem timova kako bi se stvorila suradnja među ljudima iz različitih funkcija i razina organizacije (Luecke 2004:29-30).

3.2.2. Uzroci organizacijske promjene

Rast i razvoj organizacije uzrok su promjena u organizacijskoj strukturi. Perkov i dr. (2008:3) ističu kao glavni čimbenik organizacijske promjene da se organizacijske promjene provode u svrhu usklađivanja organizacije sa zahtjevima okoline s druge strane Janićijević (2006:20) smatra da velika kreativnost ili potreba ljudi za postignućem može biti uzrok promjeni. Iz navedenog slijedi da se uzroci promjena dijele na dvije kategorije, a to su eksterni i interni izvori. S obzirom da organizacija internim izvorima može upravljati, potrebno je posvetiti pažnju analizi eksternih izvora na koje ima ograničen utjecaj. Menadžeri u poslovnim organizacijama svakodnevno se susreću s brojnim izazovima okoline: globalizacija, internacionalizacija, socijalna odgovornost, ekološka osviještenost, razvoj tehnologije, standardizacija, upravljanje kvalitetom i drugim. Neki od izazova stvaraju prilike a drugi prijetnje opstanku i razvoju organizacije pa takvo okruženje iziskuje sposobnost usklađivanja organizacijskih elemenata (identitet, kultura, strategija, struktura, procesi, sustavi, ljudi, tehnologija) kako međusobno tako i s trendovima razvoja okoline putem organizacijskih promjena u cilju konkurentnosti, pa nastavno Judge i Blocker (2008:922) navode "Što su tvrtke u brzo promjenjivoj okolini spretnije, sposobnije brže se prilagoditi i opreznije prema promjenama u svojoj konkurentnoj okolini, bit će u mogućnosti brže se prilagoditi promjenjivim tržišnim uvjetima nego njezini konkurenti i time postići konkurentsku prednost" (Belak, Ušljebrka 2014:83).

3.2.3. Vrste organizacijskih promjena

U literaturi se spominje više klasifikacija promjena prema tipološkim obilježjima. U ovom dijelu rada bit će spomenuta klasifikacija prema uzroku, procesu i

sadžaju promjene i s time povezani osnovni konceptualni modeli organizacijskih promjena.

Klasifikacija organizacijske promjene može se promatrati s tri gledišta (Belak, Ušljebrka 2014:82-85): uzroka, procesa i sadržaja pa tako prema uzroku organizacijska promjena dijeli se na adaptaciju i organizacijski razvoj. Adaptacija je promjena potaknuta interakcijom organizacije i vanjske okoline dok organizacijski razvoj potiče rast i razvoj unutar organizacije. S aspekta procesa promatra se dubina, širina i brzina promjene. Prema dubini postoje inkrementalne (plitke) promjene i duboke (radikalne) promjene. Plitka promjena ne zadire u identitet, opstanak i razvoj organizacije, a radikalna promjena mijenja ključne komponente organizacije. Uske i parcijalne promjene odnose se na širinu odnosno obuhvat promjena. Brzina ili intenzitet procesa promjene klasificira promjene na evolutivne i revolucijske. Evolutivna promjena je spora za razliku od revolucijske odnosno brze promjene. Dodajući dimenziju brzine mogu se razlikovati kontinuirane i diskontinuirane promjene. Kontinuirane promjene su plitke, evolutivne i parcijalne za razliku od diskontinuiranih koje su duboke, revolucijske i sveobuhvatne. Ovisno o autorima s aspekta sadržaja organizacijska promjena može biti promjena strukture, procesa i ponašanja odnosno „koji aspekti organizacije su pod utjecajem promjene" (Kezar 2001:18), dok Daft (1992:252) govori o promjenama tehnologije, proizvoda ili usluga, strukture, strategije i kulture, a Perkov i drugi (2008:4) navode strukturalne, troškovne, procesne i kulturalne promjene. Podjela organizacijskih promjena da dvije osnovne vrste također je poznata pa tako prema Chenu i suradnicima (2011:4) jedna od osnovnih distinkcija u literaturi pojavljuje se između promjena prvoga reda i drugog reda. Prve su poznate kao evolutivne (inkrementalne, kontinuirane, transakcijske, operativne) promjene, a drugog reda kao revolucijske (radikalne, diskontinuirane, epizodne, transformacijske, strateške) promjene. Promjene s jednog gledišta organizacije impliciraju promjenu u nekom drugom gledištu te je teško odvajati jednu vrstu promjene od druge obzirom na njihovu međusobnu povezanost te zaključuju da je temeljna razlika između navedenih vrsta promjena u obuhvatu i cilju te navode podjelu prema klasifikaciji brojnih drugih autora. Evolutivne promjene, promjene prvog reda su manje promjene u cilju poboljšanja učinkovitosti sustava unutar organizacije i postojeće paradigme (Kezar 2001:17). S druge strane revolucijske promjene ili drugog reda, poduzimaju se kada kontinuirana poboljšanja

ne pridonose učinkovitosti sustava. “Zahvati organizacijskog razvoja na strukturama, praksama i stilovima menadžmenta, kao i na politikama i procedurama, vode do promjena prvoga reda; zahvati na organizacijskoj misiji, strategiji ili kulturi dovode do promjena drugoga reda" (Tripon i Dodu 2001:32). "Za razliku od inkrementalnih promjena, gdje se postojeća struktura, procesi i znanje proširuju i nadopunjuju, revolucijska promjena zamjenjuje status quo s novim poretkom i kao rezultat toga može stvoriti ozbiljne poremećaje u strukturi, procesima, operacijama, znanju i moralu. Poslovi su promijenjeni i eliminirani, vještine se stječu i gube, protok informacija je redefiniran i preusmjeren, procesi su transformirani i stvoreni, odgovornosti su prenesene, a baze moći su ugrožene." (Orlikowski 1994:1).

Siegal i dr. (1996 prema Alfirević, 2000:1261) ističu da postoje, prema vrsti promjene s aspekta procesa promjene, konceptualni procesni modeli organizacijskih promjena:

- univerzalni model je model organizacijskih promjena koji neovisno o objektu, promjene promatra kroz određene tipske faze, (Lewin prema Robbins 1997:276-277);
- model promjena kao holistički proces čija značajka je proces suprotstavljanja silama institucijske inercije tijekom tranzicije prema novom organizacijskom rješenju (Duck 1993.);
- model promjena kao proces individualnog prilagođivanja članova organizacije, a promatran je kroz prilagođivanje individualnog ponašanja (Beer 1988; Jick 1990 prema Siegal 1996.).

3.2.4. Razvoj i obilježja menadžmenta promjena

Organizacijska promjena je proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline. Faza tranzicije je kritično razdoblje u kojem je stara organizacija već srušena, a nova još uvijek nije sasvim izgrađena. Stoga je nužno organizacijske promjene pažljivo planirati, izvoditi i kontrolirati, odnosno upravljati njima, a ne pustiti da se “odvijaju svojim tijekom”. Ciljevi procesa upravljanja promjenom su dvojaki: on mora osigurati prihvatljivo funkcioniranje organizacije u vrijeme tranzicije uz stalno usmjeravanje procesa promjene prema postavljenim ciljevima. Pojam menadžmenta promjena prema Kreitneru može biti definiran kao “proces rada sa drugima i putem drugih, na ostvarenju organizacijskih ciljeva u

promjenljivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa" (Buble 1993:3 prema Alfirević 2000:1260).

Razvoj i širenje menadžmenta promjena traje unatrag četrdeset godina kroz četiri razdoblja.[1] Prvo razdoblje traje do devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Usmjerenost je na razumijevanje psihologije i ljudskog ponašanja. Doprinos psihologije i društvene dinamike je u izgradnji razumijevanja kako ljudi doživljavaju promjenu bilo da se događa njima samima ili oko njih. Pionir socijalne psihologije, Kurt Lewin uveo je pojam polja sila i opis tri stanja promjene u smislu „*unfreezing*, *moving* and *refreezing"*. Wiliam Bridges bavio se osobnim promjenama i opisao je prirodne faze promjena kao završetak, neutralna zona i novi početak. Psihologinje Elisabeth Kubler-Ross and Virginia Satir doprinjele su uvidu u područje tugovanja i grupne dinamike. Usmjerenost u ovoj fazi je na područje ljudskog iskustva i kako osoba proživljava promjenu te je upravo uvid u to područje započeo s primijenom u kontekstu organizacije. Devedesete godine prošlog stoljeća su drugo razdoblje razvoja i širenja menadžmenta promjena, a obilježava ga značajan pomak u smislu da se razumijevanje iskustva ljudi o promjeni premješta u organizacijski i poslovni okvir, odnosno u područje menadžmenta. Poticajni radovi mnogih autora tijekom devedesetih uvode menadžment promjena kao disciplinu u području poslovanja. Napredak tehnologije i globalizacija suočavaju organizaciju s promjenama više nego ikada te ključni doprinos disciplini je jačanje važnosti upravljanja promjenom kod ljudi kao potpore projektima i inicijativi. Početkom 21. stoljeća, iz perspektive organizacije, menadžment promjena obilježava formalizacija. Treće razdoblje ističe nastanak određenih alata i procesa koji se mogu primijeniti u raznim projektima ili inicijativama u svrhu potpore poboljšanju upravljanja promjenama, te unapređenje menadžmenta promjena kao discipline. U razdoblju od 2012. godine menadžment promjena postaje dio organizacijske DNA. Trend razvoja menadžmenta promjena predviđa se u dva smjera i to nastavkom formalizacije, razvoja i poboljšanja kao profesije i uspostavom menadžmenta promjena u opći pristup kojim se izgrađuju organizacijske sposobnosti. Inovatori u području menadžmenta promjena, organizacije koje su prihvatile novi pristup, izgrađuju konkurentsku prednost upravo primjenom menadžmenta promjena u uspostavi organizacijskih kapaciteta i diferencijacije.

[1] Prosci Inc. http://www.change-management.com/tutorial-cm-eras.htm

Menadžment promjena je strukturirani pristup promjenama organizacije, menadžmenta i ljudi kao posljedica promjena u okolini i samog bića poduzeća tijekom vremena. Potrebu uvažavanja promjena kao konstante dodatno ističe spoznaja da se ljudi boje promjena bez obzira da li su menadžeri ili zaposlenici (Belak 2014: 74).

Menadžment promjena je, prema Potssu i La Marshu, „sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem. Cilj je uspješna provedba željenog poslovnog rješenja organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na ključne ljude." Obzirom na obuhvat promjene koja će utjecati na ljude u organizaciji potrebno je odrediti sponzora i pokretače promjene. Kako dalje ističu autori „Velika promjena zahtijeva timove pokretača promjene i sponzore, a ne samo pojedince. Te timove treba okupiti i dati im odluke o provođenju promjena te opis poslova u kojem je točno naznačena njihova uloga na samom početku projekta promjene tako da mogu učinkovito djelovati i uspješno provesti promjenu.“ (Kuleš 2011:198).

Hiatt i Creassy (2003) na temelju provedenog istraživanja više od 1000 poduzeća uključenih u velike promjene smatraju da primjena menadžmenta promjena smanjuje ili sprječava nastanak otpora, proizvodne gubitke, nepotrebna otpuštanja radnika i povećava vjerojatnost uspješne poslovne promjene. Menadžment promjena pridaje važnost vodstvu kako bi se izbegli otpori promjenama od strane zaposlenika te pogreške u vodstvu na koje upućuje vjerovanje da menadžment promjena i vodstvo zanemaruju ljudsku stranu promjena. Kroz sedam načela menadžmenta promjena ističu da je provedba menadžmenta promjena više od ekonomske opravdanosti promjene jer uključuje i ljudsku stranu promjena (Hiatt i Creassy 2003 prema Belak 2014:78):

1. Pošiljatelj i primatelj informacije. Pošiljatelj upućuje potpunu informaciju o tehnološkim i financijskim aspektima promjene, njezin utjecaj na ljude i moguće rizike. Primatelj informacije su zaposleni na koje se promjena odnosi.
2. Otpor i olakšanje. Ako primatelj informacije u promjeni prepoznaje svoj dobitak otpor prema promjeni se smanjuje ili nestaje što predstavlja olakšanje za pošiljatelja.
3. Ovlasti za promjene. Promjene podržavaju menadžeri s ovlastima u njihovoj provedbi čime uljevaju povjerenje.

4. Sustav vrednovanja. Uvjerenje da je promjena potrebna, realna i izvediva podupire sustav vrednovanja.
5. Trajne nasuprot radikalnim promjenama. Provođenje promjena koje su trajne, rezultat potrebe za kontinuiranim dugoročnim poboljšanjima nasuprot kratkim dubokim promjenama koje izazivaju veliki otpor zaposlenika.
6. Pravi odgovor nije dovoljan. Izraz podrazumijeva stav menadžmenta „mi znamo najbolje“ i stvara otpor promjenama iz uvjerenja da zaposleni nisu uključeni u promjene.
7. Promjene su proces. Problemi, otpor i teškoće sastavni su dio uvođenja promjena. Sudionici procesa promjene izloženi su dodatnim naporima te trebaju biti pripremljeni na rješavanje teškoća i nepredvidivih situacija.

Shea i Solomon (2013) upućuju na osam odrednica posla koje čine obrazac ponašanja: organizacija (organizacijska shema), radno mjesto (njegovo fizičko ili virtualno konfiguracije), zadatak (tijek rada ili procesa), ljudi (posebno vještine i orijentacije), nagrade (i kazne), mjerenje (upotrebljena metrika), distribucija informacija (tko će znati što i kada), te odlučivanje (ovlasti i delegiranje). Vještina nositelja promjena je iskoristiti ove odrednice u smislu uspješne provedbe za promjenu.

3.2.5. Nositelji promjena i timski rad

Menadžment promjena, prema osnovnim funkcijama, može biti definiran kao dio procesa menadžmenta, zadaća kojeg je pratiti okolinu, planirati, implementirati i kontrolirati promjene koje omogućuju uspješno prilagođivanje uvjetima u okolini pomoću klasičnih funkcija manadžmenta: planiranjem promjena, organiziranjem izvođenja promjena, upravljanjem ljudskim potencijalima i vođenjem ljudi u vrijeme izvođenja promjena, kao i kontrolom pri implementaciji. Nositelji koji obavljaju funkcije menadžmenta promjena su (Conner 1998:106-109 prema Alfirević 2000:1260-1261):

- sponzor (ključni pojedinci najčešće pripadnici top-menadžmenta, iniciraju proces promjena, vode i motiviraju u fazi tranzicije),
- agent (grupe ili pojedinac koji planira i implementira promjene) i
- odvjetnik (grupe ili pojedinac s vizijom o potrebnim promjenama, bez autoriteta i kontrole nad resursima za pokretanje promjena). Odvjetnici, prvi zapažaju potrebu prilagođivanja organizacije, pa uz pomoć odgovarajućih sponzora pokreću takve procese.

Menadžment, odnosno menadžeri su nositelji promjena u organizaciji. Uspješnost menadžmenta očituje se u sposobnosti menadžera da na vrijeme uoče potrebu za uvođenjem promjena, da budu pokretači promjene i da imaju sposobnost za poticanje zaposlenika na promjene. U slučaju nedostatka sposobnog menadžmenta za vođenje promjena ulogu pokretača promjena preuzimaju vanjski savjetnici ili konzultanti. Osoba koja pokreće i provodi promjene treba voditi računa o tri odrednice u procesu provođenja promjena: što treba promijeniti, koji opseg promjena mogu izdržati zaposlenici i da se promjene po mogućnosti provode postupno (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:221).

U 21. stoljeću timski rad je postao nužnost jer se samo na taj način mogu uspješno rješavati određeni složeni problemi iako još uvijek postoje poslovne organizacije koje se vode birokratski. Zajednički napor skupine ljudi, odnosno tima donosi veći radni učinak nego zbroj pojedinačnih radnih učinaka, stoga je timski rad osobni rad sa sinergijom. Tim su dvije ili više osoba koje zajednički izvršavaju zadatke u organizaciji. Cilj timskog rada je poboljšati koordinirane napore članova tima kako bi se povećao radni učinak cijele skupine. Uvođenje timskog rada omogućuje zaposlenicima da nadvladaju mnoge poteškoće koje im se u vrijeme promjena nameću. „Aktivnosti na gradnji tima obično uključuju postavljanje cilja, razvitak interpersonalnih odnosa među pripadnicima tima, analizu uloga kako bi se razjasnila uloga svakog pripadnika tima i njegove odgovornosti te procesnu analizu tima. … , gradnja tima pokušava koristiti visok stupanj interakcije među pripadnicima skupine kako bi povećala povjerenje i otvorenost.“ (Robbins 1995:294). Članovi kvalitetnog tima moraju biti sposobni potisnuti osobne pretpostavke i pristupiti zajedničkom razmišljanju. „Timsko je učenje presudno jer su timovi, a ne pojedinci, temeljne jedinice učenja u modernoj organizaciji. Tu dolazimo do uzročnoposljedične veze; ako timovi ne mogu učiti, ni organizacija ne može učiti.“ (Senge 2001:23). Čovjek kao društveno biće je cijeli život dio nekog tima. Članovi zajedno funkcioniraju i vjeruju jedni drugima, međusobno se nadopunjavaju, imaju zajedničke ciljeve, više od osobnih ciljeva koji dovode do izvrsnih rezultata. Bitno je uvidjeti da rad pojedinca utječe na čitav tim jednako kao što njegov problem indirektno utječe na svakog, a ne samo na njega (Kuleš 2011:202).

Razvoj tima, općenito, odvija se u pet faza (Daft 2006:781 prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:167-168):

1. formiranje,
2. previranje,
3. normiranje,
4. izvršavanje i
5. gašenje.

Formiranje tima podrazumijeva upoznavanje članova, menadžer tima osigurava vrijeme i uvjete za prilagodbu članova tima kao cjeline sa svrhom i ciljevima te razvoj osjećaja pripadnosti timu. Previranje kroz propitivanje mišljenja i iznošenje stavova uspostavlja odnose u timu i rješavaju se mogući sukobi u čemu važnu ulogu ima menadžer tima pomoću kompetencija za upravljanje sukobima. Normiranje je faza u kojoj se razvija kohezija i harmonija tima, konsenzus o ciljevima i utvrđivanje zadataka i poslova pri tome vođa tima djeluje u smislu isticanja zajedništva, podržava grupne norme, vrijednosti i uloge. Izvršenje zadaća tima provodi se sa svrhom rješavanja problema i ostvarivanja ciljeva pri čemu menadžer motivira i potiče članove, delegira i daje ovlasti i upravlja radnom uspješnošću. Gašenje je posljednja faza u kojoj je zadaća tima izvršena, njegov razvoj time završava. Kod privremenog tima, članovi se vraćaju na prethodne poslove.

Provedba promjene iziskuje uspostavu efikasnog tima. Članovi tima trebaju biti ljudi s relevantnih pozicija moći, imati stručno znanje, dokazane upravljačke vještine, širinu vidika i disciplinu u obavljanju zadaća i za donošenje inteligentnih odluka, vjerodostojnost u donošenju odluka te sposobnost podrediti osobne interese višim ciljevima organizacije (Kotter 1996. prema Luecke 2004:68).

Uvjet za uspješnost tima su karakteristike uspješnog tima koje treba ispuniti (Robins, Coulter, 2005:385-386 prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:183-184):

- jasni ciljevi,
- relevantne vještine,
- međusobno povjerenje,
- osjećaj grupnog identiteta,
- dobra komunikacija,
- kvalitetno vodstvo i djelotvorni vođe,
- osjećaj grupne djelotvornosti,
- emocionalna inteligencija tima,

- participacija i suradnja i
- unutarnja i vanjska potpora.

Kao element upravljanja promjenama Duck (1993. prema Alfirević 2000:1261) predlaže uvođenje tima za upravljanje tranzicijom (Transition Management Team).

Nositelji promjena u svrhu poticanja promjene prije nego se dogodi krizna situacija mogu primjeniti četiri pristupa (Beer 1998:2 prema Luecke 2004:25-26):

a) izazvati raspravu o postojećim i budućim problemima upotrebom informacija o konkurentnosti organizacije,
b) poboljšati komunikaciju od dna prema vrhu,
c) poticati analizu pribavljenih podataka u svrhu iznošenja pretpostavki i dijagnoza,
d) postaviti visoke standarde kako bi izazvali nezadovoljstvo postojeće razine djelovanja.

3.2.6. Otpor prema promjenama

Snage koje potiču promjene, konkurencija, ekonomske, političke, globalne, etičke i druge, te snage koje se opiru promjenama postoje na svim razinama u organizaciji od organizacijske funkcijske, grupne do najniže pojedinačne razine (Jones 1998:517). Prema Daftu (1992:271) s jedne strane izvori otpora su organizacijski, a sa druge strane individualni, no kako organizaciju čine ljudi najvažnija zadaća menadžmenta u upravljanju promjenama je priodobivanje ljudi za promjene i to tehnološke, promjene proizvoda i usluga, strukture i sustava i promjene ljudi (Daft 1992:252). Kada se govori o provedbi promjena u privatnom životu pojedinca, prema Toffleru, zone stabilnosti su ideje, ljudi, mjesto, organizacija i stavovi i običaji, a zone sigurnosti u radu odnosno nosači sidra prema Scheinu, su menadžerske sposobnosti, sigurnost, kreativnost i nezavisnost, potrebni da bi se smanjio rizik od neuspjeha promjene (prema Torrington, Weightman, Johns, 1989:109-110). Potencijalni otpor prema promjenama po intenzitetu najniži je pri adaptivnim promjenama, a najviši pri radikalno inovativnim promjenama, koje su vrlo složene, skupe ili imaju visok stupanj nesigurnosti (Kreitner, Kinicki 1989:657). Otpor prema promjenama je popratna pojava promjena, donosi neizvjesnost i rizik, mijenja uobičajen red stvari, a menadžer promjena mora smanjiti ili ukloniti otpor na jedan ili više načina (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:224-236).

Različiti oblici otpora rezultat su promjena kao disruptivanog događaja koji je popraćen odgovarajućim stupnjem stresa i psihološke nelagode pojedinaca u slučaju

neadekvatnog upravljanja promjenama (Carnall 1995:141-143 prema Alfirević 2000:1263).

Organizacije ili grupe pružaju otpor promjenama iz brojnih razloga (J. Martin 2001:796 prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:237): tradicija, interpersonalni odnosi, pogrešne informacije, stručnost, inercija, nedostatak povjerenja, prethodni dogovori, ograničeni resursi, moć i utjecaj, organizacijska struktura, radne norme, dogovorena ulaganja i pretjerana samouvjerenost.

Jedna od prepreka za učinkovito vođenje je strah. Atmosfera, odnosno organizacijska kultura u kojoj vlada strah nesposobna je za uvođenje promjena. Pod utjecajem straha izbjegavaju se rizici, suzbija inicijativa i otvorena i iskrena komunikacija. Strah održava status quo. Davanje ovlasti je vještina potrebna za uspješnu organizacijsku promjenu kojom se potiče inovativno razmišljanje, prilagodljivost i fleksibilnost, osjećaj poštovanja, ukazuje na povjerenje, ohrabruje preuzimanje rizika i smjelost u donošenju odluka (Luecke 2004:33-34).

Kotter (2009:16-34) navodi dvije osnovne pojave koje se manifestiraju kao otpor promjeni a to su samodopadnost i lažna hitnost. Destruktivna pojava, čija moć i rasprostranjenost se često podcjenjuje je samodopadnost. Jedan od uzroka samodopadnosti su sporost i arogancija, te samozadovoljstvo na temelju uspjeha iz prošlosti. Da bi se prividno rješili problemi menadžeri izazivaju pritisak, potiču užurbane energične aktivnosti kojima se potiče lažan osjećaj hitnosti ali se pravi problemi ne rješavaju i zadržava se status quo. Samodopadnost kao osjećaj nije svjesna, racionalna analiza već osjećaj koji netko ima o svojem ponašanju što treba ili ne treba raditi odnosno pojedinac smatra da se u određenim okolnostima ponaša potpuno racionalno i kreativno opravdava svoje stajalište unatoč ponuđenim činjenicama o nastupajućoj prijetnji ili opasnosti. Nejasan pogled na probleme ili moguće prilike izvana posljedica je stvaranja birokratske politike iznutra sto smanjuje zanimanje i usmjerenost prema vanjskoj stvarnosti. Lažan osjećaj hitnosti u odnosu na osjećaj samodopadnosti je da je hitnost ispunjena energijom koja se gradi na zabrinutosti i ljutnji koje potiču energično ponašanje, stvara aktivnost ali ne produktivnost, izaziva destruktivne sukobe, troši vrijeme i energiju. Osjećaj lažne hitnosti nikako ne doprinosi mobilizaciji ljudskih resursa da izbjegnu opasnosti i iskoriste prilike u nastalim promjenama. Uzroci ljutnje i zabrinosti proizlaze iz prošlih neuspjeha u pokušaju promjene. Suprotnost osjećaju samodopadnosti i osjećaju

lažne hitnosti Kotter u knjizi Smisao hitnosti suprotstavlja potrebu stvaranja osjećaja stvarne hitnosti koja je rezultat napora vodstva s raznih hijerarhijskih razina organizacije u primjeni strategije stvaranja osjećaja stvarne hitnosti koja potiče budnost, inicijativu, brzinu iz razloga što djeluje motivirajuće. Pravi osjećaj hitnosti kao važan, rijedak i neprocjenjiv osjećaj u brzo mijenjajućim okolnostima proizlazi iz vodstva koje ne čine ljudi s vrha hijerarhije već koji misle da svuda postoje i prilike i opasnosti te osjećaju želju da se pokrenu i pobijede djelujući brzo, usmjereni su prema van oslobađaju se sputavajućih i nepotrebnih aktivnosti da bi osigurali dovoljno vremena za bitna i važna pitanja koja treba riješti i da ne izgore u tim nastojanjima.

3.2.7. Stres i faze upravljanja stresom

Stres je stanje u kojem se nalazi određena osoba usljed djelovanja različitih, štetnih, agensa, koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma, a razlikuje fiziološki, sociološki i psihološki stres. Najčešće je psihološki stres presudan za kvalitetno djelovanje i provođenje aktivnosti organizacije kojem su često izloženi zaposleni u organizaciji. Prema Petzu i sur. (1987) psihološki stres je štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline koja uključuje i podražaj i reakciju, stoga pojam stresa obuhvaća uzroke, reakcije i njihove posljedice. Nastanak psihološkog stresa uvjetuje procjena pojedinca, da li i u kojoj mjeri će neki podražaj ili situacija djelovati kao stresor. Osim individualne procjene nastanka stresa, prema provedenim istraživanjima važnost se pridaje i osobinama ličnosti koje pridonose interpretacijama iste situacije ili stresora kod različitih osoba. O postojanju stresa zaključuje se na osnovu indikatora koji mogu biti fiziološki (primjerice: promjena krvnog tlaka, povišena razina tjelesnih hormona u tjelesnim tekućinama, dijabetes i drugo), doživljajni (na primjer: neugodni osjećaji straha, srdžbe, bespomoćnosti) ili se očituju u ponašanju, (primjerice promjene u kognitivnom funkcioniranju na primjer, u efikasnosti rješavanja problema). Posljedice stresa mogu, ukoliko se pojedinac uspješno nosi sa stresom, sasvim izostati ili čak biti pozitivne (primjer je povećana otpornost pri susretu s novim stresorima). Petz i sur. (1987) ističu da u slučaju neuspješnog suočavanja sa stresom, njegovim intenzivnim i dugotrajnim djelovanjem, nastaje mogućnost pojave negativnih efekata, od neprilagođenog ponašanja do pojave psihičkih ili tjelesnih poremećaja i bolesti. Bahtijarević-Šiber (1999) posebno stresnim smatra menadžerski posao te ističe termin “menadžerska

bolest". Stres je uzročnik mnogih radnih i organizacijskih problema, ali i niza bolesti (srčane, krvožilne, mentalne i druge). Uzrok stresa, osim na menadžerski posao nego i na druge poslove i radne situacije, su oštra konkurencija, smanjivanje ili restrukturiranje organizacija, promjene u tehnologiji, ukidanja radnih mjesta, odnos prema zaposlenima i to često agresivan i ostali razlozi. Stres ima veliku cijenu, konstatira Bahtijarević-Šiber, ne samo kod zaposlenika, uzrokujući smetnje i bolesti već posredno stvara materijalne gubitke za organizaciju (Jambrek, Penić 2008:1199).

Menadžeri koji upravljaju promjenama moraju prepoznati simptome stresa kako bi njime uspješno upravljali. Faze u upravljanju stresom su (Ivancevich, Matteson 1990:227 prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:242-245):

1. faza: Razumijevanje stresa,
2. faza: Otkrivanje pozicije stresa i njegove razine
3. faza: Pružanje pomoći u kontroli i prevladavanju stresa.

Razumijevanje stresa je 1. faza upravljanja stresom koja podrazumijeva da menadžer spozna odnos između razine stresa i radnog učinka zaposlenika. Pri optimalnoj razini stresa radni učinak je optimalan, postoji visoka razina motivacije i energije, oštro zapažanje i smirenost. Slab učinak javlja se pri nedovoljnom opterećenju odnosno niskoj razini stresa što dovodi do smanjivanja motivacije, dosade, izostanaka s posla i apatije ili pri prekomjernom opterećenju koje izaziva visoku razinu stresa i znakove kao što su nesanica, razdražljivost, više grešaka i neodlučnost.

2. faza, utvrđivanje pozicije stresa predstavlja otkrivanje mjesta gdje u organizaciji postoji stres odnosno otkrivanje ljudi koji su pod utjecajem stresa i koje razine što je ponekad izuzetno zahtjevno jer svi ljudi ne ragiraju jednako na promjene pa tako ni na stres. Na nisku razinu stresa može se utjecati psihološkim djelovanjem do poželjne razine ali u slučaju visoke razine stresa i njegovih učinaka potrebno je primjeniti suptilnije i sofisticiranije metode prema zaposlenima.

U fazi pružanja pomoći u kontroli i prevladavanju stresa, kao posljednjoj, 3. fazi upravljanja stresom, menadžeri djeluju na uzroke stresa u cilju njihova smanjivanja ili otklanjanja.

3.2.8. Kompetencije za upravljanje promjenama

Kompetencija znači nadležnost, djelokrug, ovlaštenje neke ustanove ili osobe, mjerodavnost, odnosno područje u kome neka osoba posjeduje znanja i iskustva (Klaić 1988:715).

Prema Srići (1993), menadžer će morati razviti znanja i sposobnosti za uspješno upravljanje: shvaćati promjene i upravljanje promjenama u interakciji ekonomskih, društvenih i političkih faktora okruženja, posjedovati sposobnost rukovođenja u dinamičnim i nepredvidljivim okolnostima, biti sposoban upravljati kompleksnim i složenim organizacijskim strukturama, biti inventivan u vezi s tehnološkim napretkom, biti sposoban koristiti se sve složenijim informacijskim sustavima i biti sposoban upravljati ljudima različitih i dinamičnih sustava vrijednosti i očekivanja (Vrdoljak Raguž 2010:472).

Kotter i Schlesinger definiraju šest načina kako prevladati otpor zaposlenika promjenama: edukacija zaposlenika, participacija zaposlenika u promjeni i aktivnostima oko promjena, potpora i olakšavanje zaposlenicima da se prilagode na promjenu, pregovaranje sa zaposlenicima koji pružaju otpor, manipulacija te izravna i neizravna prisila. Vrijeme je važan faktor te promjenu nije moguće uvesti uspješno u kratkom roku, već je potrebno imati strpljenja, nagrađivati prihvatljivo ponašanje s novouvedenom promjenom, a neprihvatljivo ponašanje sankcionirati. Uspjeh implementacije bilo kakve promjene proizlazi iz jasne inspirativne vizije bolje budućnosti te entuzijazma agenta promjene (Koričan 2007:10).

Shanley u istraživanju upravljanja promjenom pomoću razvoj menadžmenta (2007:963-965) navodi da menadžment promjena nije zasebno područje odgovornosti u organizaciji već se razvojem menadžmenta pruža mogućnost individualnih i organizacijskih poboljšanja, a sklonost organizacije da odvaja menadžment promjena od razvoja menadžmenta ima posljedice u neuspješnom provođenju promjena zbog lošeg vođenja i slabog menadžmenta te je nužno da organizacija prepozna potrebu povezivanja razvoja menadžmenta i menadžmenta promjena (Burnes 2003). Doyle (2000) smatra da kontekst promjene uključuje strukturne, emocionalne, političke i psihološke utjecaje promjene stoga nije dovoljno da razvoj menadžmenta bude fokusiran na tehničke i profesionalne vještine, te ističe ključnim stvaranje eksperta za promjene u organizaciji, organizacija treba prepoznati i podupirati početnika koji je sposoban u svom poslu ali nema znanja i vještine za

ulogu agenta promjene. Razvoj početnika u eksperta je vrijedan proces osobito ako pod vodstvom i supervizijom iskusnih mentora, ekspert promjene postaje važan resurs u organizaciji (Doyle 2002). Brue i Benwell (1999) predložili su tranzicijski model promjene koji sadrži pet faza kroz koje prolaze menadžeri tijekom promjene: dezintegracija, euforija, kriza, razvoj i redefinicija, a svaka faza je skup aktivnosti potrebnih za njezino prevladavanje. U vezi strukturalnih promjena Broussine i dr. (1998) razvili su program razvoja menadžmenta prema kojem ističu da je najznačajnija spoznaja o emocionalnom aspektu promjene i rad na prevladavanju osobnih strahova sudionika. Istraživanjem razvoja menadžmenta u cilju poboljšanja menadžerskih rezultata u organizaciji koja se stalno mijenja Longenecker i Fink (2001) utvrdili su:

- da u tijeku brze promjene postoji značajna potreba razvoja menadžmenta;
- da je nužno utvrditi ulogu menadžera u organizaciji koja je pod utjecajem promjene;
- da menadžeri uče kroz praksu, aktivnim sudjelovanjem u novim projektima i kroz promjene radnih mjesta;
- da treba provoditi mjerenja rezultata i kontrolu;
- da menadžeri trebaju mentora i voditelja karijere;
- da seminari i radionice nisu osnovni alat razvoja;
- nužnost procjene potreba menadžera i razvoj akcijskih planova za upoznavanje sa situacijama velikih promjena;
- potrebu razvoja plana prema osobnim potrebama menadžera.

Stuart (1995) navodi brojne preporuke za podršku menadžerima u njihovim naporima da odgovore na inicijative za promjenom te ističe važnost komunikacije (pravovremena, otvorena, dijalog, slušanje) i razvoj vještina o utjecaju procesa promjene. Kroz razmatranje literature brojnih autora i istraživanjem osobnih iskustava menadžera postoji povezanost područja razvoja menadžmenta i menadžmenta promjena i nužnost proširenja menadžerskih kompetencija za upravljanje promjenom te strategija razvoja menadžmenta kao podrške menadžmentu promjena, stoga Shanley navodi sedam kompetencija manadžera promjene kao praktičan vodič za razvoj i potporu menadžerima uključenim u promjenu (2007:965-973).

Tablica 2. Kompetencije menadžera promjene

Prilagođeno prema: Shanley, C. 2007. Managing change through menagement development: an industry case study

Kompetencije menadžera promjene	
Analitičan	Razumije potrebu za promjenama i prirodu tih promjena Razumije unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na proces promjene Utvrđuje ciljeve i svrhu
Proniciljiv	Razumije kako vlastita saznanja i iskustvo utječe na pristup upravljanju promjenom Razumije kako promjena utječe na ljude u organizaciji Utvrđuje ljudske i organizacijske resurse potrebne tijekom procesa promjene
Utjecajan	Učinkovit u širenju vizije prema svim zainteresiranim stranama Podupire i motivira Promovira pozitivan pristup promjeni
Emocionalan	Ima samopouzdanje i ustrajnost u održanju dugoročne predanosti procesu promjene Emocionalna stabilnost, brzi oporavak nakon poteškoća Tolerantan prema dvosmislenosti i nesigurnosti
Suradnički	Izgrađuje otvorene odnose i povjerenje s ostalim suradnicima Uspješen u komunikaciji s raznim zainteresiranim stranama
Razborit	Izgrađuje čvrstu koaliciju i veze unutar i izvan organizacije Učinkovit u pregovaranju za dobivanje nužnih resursa tijekom procesa promjene Suočava se i kreativno rješava konflikte Donosi teške odluke i čvrst je u njihovom provođenju
Stručan	Razvija i implementira sveobuhvatne planove Uspostavlja sustav komuniciranja Razvija i implementira pravila i procedure koje ugrađuju promjene u organizaciji Evaluira utjecaj promjene u organizaciji Ugrađuje rezultate evaluacije

3.3. Pristupi i modeli upravljanja organizacijskom promjenom

Promjene i upravljanje u organizaciji ne bi imale važnosti u stabilnoj okolini no današnje organizacije nalaze se u okolini koja ne samo da nije stabilna već je izrazito dinamična i turbulentna pa tako način opstanka postaje promjena. "Budući da organizacije moraju odgovoriti na promjene ako žele opstati i prosperirati, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti. Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća" (Aleksić 2009:40 prema Belak, Ušljebrka 2014:84).

3.3.1. Pristupi promjenama

Uspjeh promjene ovisi o onima koji upravljaju organizacijom, s time da je nužno primijeniti razne pristupe upravljanja promjenom nego koristiti jedan pristup u svim situacijama. Pristupi promjenama u osnovi su situacijski no za potrebu razmatranja odabrani su neki od poznatijih i popularnijih prema vrsti promjene, prema načinu implementacije i prema cilju koji se promjenom želi postići.

Pristup promjenama prema vrsti promjene su planirani i neplanirani pristup (Burnes 2001:96-99) jer unatrag dvadeset godina zbog brzine i značaja pojave organizacijskih promjena znatno je povećan broj pristupa promjenama, no radovi brojnih autora mogu se razdijeliti u dva osnovna: planirani odnosno neplanirani pristup promjeni. Pristup promjeni u tri faze Kurta Lewina nastao 40-tih godina prošlog stoljeća osnovni je model planiranog pristupa promjenama. 80-tih godina pojavio se neplanirani pristup kao opcija za promjene u organizaciji u nesigurnoj i dinamičnoj okolini usljed kritika planiranog pristupa promjeni a čije značajke Burnes nadalje navodi a to su:

- iterativan, cikličan proces koji uključuje dijagnosticiranje, provedbu i evaluaciju, te daljnje, naknadne akcije i evaluaciju,
- poduzeta promjena je samodrživa i otporna na odstupanja,
- svrha planirane promjene je poboljšati učinkovitost ljudi u organizaciji fokusiranjem na poboljšanje rezultata grupa i timova,
- stres,
- humanistička i demokratska orjentacija.

Glavne zamjerke planiranog pristupa (Burnes, Salauroo 1995) su:

- primarno razvijen za autokratske, rigidne, top-down organizacije u relativno mirnoj i kontroliranoj okolini,
- primjenjiv za inkrementalne i izolirane promjene, neadekvatan za radikalne i transformacijske promjene,
- ignorira organizacijske konflikte uz pretpostavku da se problemi brzo identificiraju i rješavaju,
- jedan tip pristupa promjeni nije pogodan za sve organizacije, situacije u bilo koje vrijeme.

Značajke neplanirane promjene:

- kontinuiran, neograničen proces od dna prema vrhu,

- organizacijska promjena je kontinuirani proces eksperimentiranja i prilagodbe u svrhu postizanja organizacijskih sposobnosti u dinamičnoj i nesigurnoj okolini,
- postupne i male promjene kroz vrijeme mogu dovesti do velike transformacije organizacije,
- promjena je višeslojni, kros organizacijski proces koji povezuje više iterativnih, povezanih projekata u određenom vremanskom razdoblju,
- promjena je političko-socijalni proces, a ne analitičko-racionalni
- uloga menadžera nije da planira i implementira promjenu kao takvu već da kreira i podržava organizacijsku strukturu i klimu koja ohrabruje i podupire eksperimentiranje, učenje, preuzimanje rizika, da izgradi kapacitete za preuzimanje odgovornosti, identifikaciju potreba za promjenama i implementira ih,
- manadžeri imaju odgovornost da razvijaju kolektivnu viziju i skupni cilj koji daje smjer organizaciji unutar koje su dobrodošli prijedlozi promjena, prikupljanje informacija, komunikacija i učenje.

Osnovne zamjerke neplaniranog pristupa:

- pretpostavka da sve organizacije djeluju u dinamičnoj okolini koja zahtjeva kontinuiranu transformaciju, nije primjenjiv na organizacije koje djeluju u stabilnoj okolini ili na one koje zahtijevaju veliku promjenu pomoću brzih i prisilnih mjera,
- prenaglašen politički i kulturološki aspekt promjene.

Bez obzira na snage i slabosti opisanih pristupa Burnes (2001) tvrdi da su oba pristupa situacijski pristupi pogodni za određene situacije. Planirani pristup primarno je posvećen poboljšanju grupne učinkovitosti, pogodan je za stabilne uvjete dok se neplanirani pristup fokusira na organizacijsku transformaciju kroz kontinurano poboljšanje organizacijske sposobnosti u turbulentnoj okolini.

Način implementacije promjena sa stajališta strategije i metodologije provedbe promjena izdvaja značajke dva pristupa: evolutivni i revolucionarni (Stoddard i Jarvenpaa 1995 prema Alfirević 2000:1262).

Značajke evolutivnog pristupa implementaciji promjena su:

- prilagođena brzina promjena prema sposobnostima ljudi da ih prihvate, a kao glavne čimbenike uspjeha navode otvorenu i iskrenu komunikaciju, motiviranje pojedinaca na koje se promjena odnosi,

- implementaciju promjena nije moguće planirati u potpunosti, no u nju je potrebno uključiti sve na koje će promjena utjecati,
- kao optimalna strategija implementacije preporučuje se postupno napredovanje prema željenom stanju u dužem vremenskom razdoblju.

Cjelovito upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM) je filozofija kontinuiranog, evolutivnog unapređenja „stalno i trajno poboljšanje sustava proizvodnje i pružanja usluga" kroz „14 točaka za transformaciju manadžmenta" W.E. Deminga (Sashkin i Kisser 1991:28 prema Alfirević 2000:1262).

Cilj Demingovih 14 točaka je sniženje troškova, visoka razina kvalitete i veća produktivnost rada promjenom odnosa prema radu i menadžmenta i radnika (Šuman, Pavletić 2008:134-136). U nastavku navode Demingovih 14 točaka uz osnovna obilježja svake pojedine:

„1) **Usvojiti stalne ciljeve (kreirati i objaviti misiju tvrtke i konstantno je provoditi).** Menadžment mora biti ustrajan u svojem opredjeljenju za kvalitetu i s kratkoročnoga se gledišta usredotočiti na dugoročno. Kvaliteta se kao cilj tvrtke postavlja čak i iznad profita. Profit je posljedica do koje se neminovno dolazi ako se tvrtka opredijeli za kvalitetu.

2) **Prihvatiti novu filozofiju.** Nema više tolerancije prema uobičajeno prihvaćenoj čestoti kašnjenja, pogrešaka, defekata loših materijala, nemarnosti. Nužno je da svi zaposlenici prihvate i primijene novu filozofiju unapređenja kvalitete.

3) **Smanjiti ovisnost o nadziranju.** Ugradnjom kvalitete u cjelokupni proces proizvodnje ukida se potreba masovnoga nadziranja, tj. kontrole svakoga proizvoda, nakon izrade, jer se to obavlja tijekom čitave proizvodnje.

4) **Prekinuti praksu „najjeftinije" pri odabiru dobavljača.** Pri odabiru dobavljača u prvi plan mora doći razina kvalitete pa tek onda cijena. S dobavljačima je potrebno uspostaviti partnerski odnos.

5) **Stalno unapređivati procese u proizvodnji i uslugama.** Unapređenje kvalitete u toku procesa proizvodnje ili pružanja usluga je neprekidna aktivnost i dio odgovornosti menadžmenta, ali i svih zaposlenika, koji ukazujući na postojeće probleme omogućuju i njihovo rješavanje te poboljšanje cjelokupnog procesa.

6) **Provođenje obrazovanja svih zaposlenika.**Neophodno je neprekidno obrazovati i usavršavati zaposlenike. Da bi se takve ideje praktično provele, neke tvrtke, primjerice *Motorola*, osnovale su vlastita učilišta.

7) **Institucionalizirati rukovođenje.** Potrebno je stvarati atmosferu u kojoj će svaki zaposlenik biti motiviran davati svoj maksimalan doprinos i iskoristiti sve svoje potencijale. Za to su ključni rukovoditelji na svim razinama, koji moraju poticati stvaranje i održavanje takvih radnih uvjeta koji rezultiraju poticajnim partnerskim odnosom zaposlenika s nadređenima.

8) **Iskorijeniti osjećaje straha.** Osnovna je premisa izgraditi u tvrtki atmosferu koja će poticati otvorenost i sigurnost u iznošenju prijedloga, radu i politici kvalitete.

9) **Srušiti barijere između organizacijskih jedinica koje razdvajaju zaposlenike.** *Deming* smatra da su prepreke između organizacijskih jedinica unutar tvrtke kontraproduktivne, te je potrebno srušiti barijere između njih, poticati međufunkcionalne i interorganizacijske timove u rješavanju problema bez obzira na to u kojem se odjelu oni jave. Na taj način doprinosi se unapređenju suradnje i znanja.

10) **Ukinuti prazne slogane.** Slogani, natpisi, posteri, upozorenja i općenito ciljevi koji zaposlenike navode na povećanje produktivnosti, dugoročno gledajući su kontraproduktivni, frustrirajući te ih, prema *Demingu,* treba ukinuti.

11) **Eliminirati numeričke ciljeve.** Tvrtke se trebaju prvenstveno i suštinski fokusirati na pitanja kvalitete. Koncentracija pozornosti samo na izlaze iz procesa ne predstavlja učinkovit način za unapređenje procesa. Umjesto na ostvarivanju numeričkih kvota, menadžment treba raditi na unapređenju procesa.

12) **Srušiti prepreke koje ljude sprečavaju da se ponose svojim radom.** *Deming* smatra da je odlika ljudi da žele raditi kako treba. U tome ih sprečava neadekvatan menadžment, loša komunikacija, neadekvatna oprema, nesavršeni materijali i druge prepreke koje menadžeri moraju ukloniti da bi se kvaliteta poboljšala

13) **Stimulirati zaposlenike na obrazovanje.** Adekvatna obuka nije statičan pojam, već on podrazumijeva kontinuirano usavršavanje iz uskog područja struke, ali i upoznavanje s metodama i tehnikama upravljanja kvalitetom, kao i dodatne instrukcije o timskom radu i filozofiji kulture tvrtke u pogledu TQM-a .

14) **Provoditi akcije za uvođenje promjena.** Transformacija predstavlja zadatak svih. Kultura kvalitete mora postati praksa. Zaposlenici se moraju pridržavati kulture TQM-a.“

Najpoznatiji revolucionarni pristup promjenama je reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering - BPR) s obilježjem dramatičnog i

radikalnog “raskida” s poslovnom tradicijom (Hammer 1990 prema Alfirević 2000:1263).

Osnovne postavke revolucionarnog pristupa kako navodi Alfirević su:

- tranzicija iz starog u novo stanje traži „radikalnu promjenu paradigme”, jer postojeći „red stvari” ograničava mogućnosti provođenja promjene i teži stanju status quo; promjena se ne može uspješno provesti postupno, niti taj proces može biti ugodan,
- revolucionarna strategija je optimalni način implementacije promjena, brzo i nemilosrdno „demontiranje” postojećih struktura – „svi mostovi spaljeni”, prihvaćanje promjene je jedina alternativa,
- implementacija promjena odozgo (promjene mora inicirati i implementirati top menadžment) uz podršku vanjskih konzultanata, neopterećenih načinom funkcioniranja organizacije.

Beer i Nohria (2000:133-141 prema Luecke 2004:10) razvili su pristup promjeni s obzirom na cilj koji se promjenom želi postići: teorija E: Ekonomski pristup i teorija O: Organizacijski pristup. Teorija E zastupa pristup promjeni u cilju brzog poboljšanja ekonomske situacije, a prema teoriji O cilj je poboljšanje organizacijskih sposobnosti. Kod pristupa po teoriji E, primarno, promjena treba biti brzo provedena, ona utječe na prevladavanje financijske krize povećanjem kapitala kroz povećanje novčanog toka i cijene dionica pomoću stimulacije radnih rezultata, smanjivanja broja zaposlenih, prodaje imovine i strateških promjena strukture. Promjena se provodi top-down strategijom, uvode se vanjski konzultanti radi stručnosti u pojedinom području i neopterećenog odnosa prema dosadašnjem stanju u organizaciji. Kritika ovog pristupa odnosi se na zapostavljanje moderne teorije o sudjelovanju zaposlenih u procesu promjene i organizacijskom učenju što se ističe kroz obustavu ugovora o radu u vrijeme promjene a još drastičnije su posljedice za zaposlene koji prema novoj strategiji čine odjele, poslovne jedinice koji se reorganiziraju, spajaju ili prodaju. Vanjski konzultanti procjenjuju stanje, predlažu opcije prodaje, rješavaju probleme vezane uz otpuštanje radnika u odnosu sa top-menadžmentom. Prema teoriji O cilj promjene je razviti organizacijsku kulturu koja podupire učenje i visoku učinkovitost zaposlenika pomoću individualnog i organizacijskog obrazovanja uz visoku razinu sudjelovanja zaposlenika i jednostavnu organizacijsku strukturu. Povezanost organizacije i ljudi proizlazi iz angažiranosti i tradicije vrednovanja ljudskih

potencijala. Nositelji promjene po teoriji O ohrabruju sudjelovanje na svim razinama i potiču ponašanje koje dovodi do željenih promjena, odnosno ohrabrivanjem sudjelovanja od dna prema vrhu. Nedostaci pristupa po teoriji O su dugotrajan program provedbe koji najčešće iziskuje strpljivost zaposlenika, dioničara i ostalih zainteresiranih strana. Autori ova dva opisana pristupa sugeriraju da se kombiniranjem „tvrdog“ i „mekog“ pristupa promjenama može postići održiva konkurentska prednost i smanjiti napetosti pred početak procesa restrukturiranja.

3.3.2. Modeli upravljanja promjenom

Među brojnim modelima u ovom radu odabrana su tri modela upravljanja promjenom: Beerova jednadžba promjena, Kotterov model transformacije i Daftov model slijeda događaja. Modeli se zasnivaju na osnovnom modelu promjene u tri faze Kurta Levina iz 40-tih godina prošlog stoljeća. U literaturi se može pronaći mnogo sličnih modela koji se razlikuju po broju faza ili aktivnosti procesa promjene koje treba provesti utvrđenim redosljedom.

Beerova jednadžba promjene glasi (Stevens 2001:67 prema Dujanić 2004:41): Promjena: N x M x P > T u kojoj N označava nezadovoljstvo u smislu da lider mora stvarati nezadovoljstvo sa postojećim stanjem jer uspješan menadžer potiče nezadovoljstvo osim što samo na nezadovoljstvo reagira. M je model organizacije poslovanja. Model poslovanja daje strateški smjer za promjenu, kakva organizacija je potrebna za uspjeh sada i u budućnosti. Model mora biti konkretan, odnositi se na ljude, politiku i strategiju kompanije, sredstva, strukturu i zajedničke vrijednosti. P, proces, promjena kao proces iziskuje resurse (sredstva, tehnologija, nadareni ljudi i promidžbena kampanja) u svrhu usmjeravanja prema ciljevima. T su troškovi promjene, a mjere se kroz gubitke sigurnosti radnog mjesta, gubitkom naknade ili gubitkom radnog statusa. Ako snage koje podržavaju promjenu nisu dovoljno jake za prevladavanje gubitka koji se odražavaju na ljude, do promjene neće doći. Jačanje pokretačke snage promjene u odnosu na otpor promjeni može se postići povećanjem nezadovoljstva i učenjem odozdo. Povećanje nezadovoljstva podrazumijeva angažiranje ljudi koji će razgovarati s kupcima i potaknuti zaposlene da kažu što ne valja u organizaciji a time se mogu otkriti mnoge pogreške ispod površine. Ljudi rijetko vide stvari koje nisu dobre ako svakodnevno gledaju. Razviti motivaciju, na to se u osnovi svodi nezadovoljstvo te krenuti prema kreiranju boljeg poslovnog modela,

okupiti vrhunski tim i druge ključne ljude i komunicirati o potrebi reorganizacije, preustroju i promijeni sistema ponašanja i na taj način reagirati na probleme koji su otkriveni nakon toga pokrenuti proces intenzivnog angažmana radi provedbe rješenja. Na putu prema promjeni menadžeri su često najveća prepreka stoga jačanje pokretačke snage promjene može se postiči učenjem odozdo. Prihvatiti status quo velika je opasnost za menadžere, samouvjereni su i pametni te smatraju da drže sve pod kontrolom, ako se mišljenje zaposlenih razlikuje, to štetno djeluje na ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, stoga menadžeri moraju zahtijevati otvorene i stalne povratne informacije: dajući pravo da djelatnici, partneri i kolege ocjenjuju njihov menadžerski učinak.

Vodeći autor u u području menadžmenta promjena John Kotter smatra da se proces promjena u organizaciji odvija kroz niz faza, velikih i malih međusobno povezanih projekata promjene koji obuhvaćaju različite razine i funkcije u određenom vremenskom razdoblju u cilju kontinuiranog poboljšanja. Transformacija je proces ostvarivanja velike promjene koji se sastoji od osam koraka: (Kotter 2009: 29)

1. Stvoriti osjećaj hitnosti,
2. Stvoriti predvodničku koaliciju
3. Razviti viziju i strategiju
4. Prenijeti viziju o promjeni
5. Osnažiti zaposlenike za široko djelovanje
6. Ostvariti kratkoročne uspjehe
7. Konsolidirati postignuto te i dalje ostvarivati promjene
8. Ukorijeniti nove pristupe u kulturi.

Daftov model slijeda događaja (2006:394 prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:247), treći model koji se navodi, a koji prikazuje proces promjene koja započinje analizom unutarnjih i vanjskih snaga okoline. Daft stiče da uspješna promjena prolazi kroz faze prepoznavanja potrebe za promjenom, ideja o promjeni, prihvaćanje promjene, provedba promjene te osiguranje sredstava. Potreba za promjenom zahtijeva procjenu problema na temelju analize okoline, definiranje potrebnih promjena u tehnologiji, proizvodima, strukturi i kulturi organizacije. Poticanje promjene uključuje promicanje istraživanja, razvoj kreativnosti i ideja nositelja i timova. Za provođenje promjene potrebna je odluka za ili protiv promjene na temelju određenih čimbenika uz taktiku prevladavanja otpora promjeni. Promjene

će se moći provesti ako je prihvaćena od strane zaposlenika i uz odgovarajući plan potrebnih sredstava.

4. UTJECAJ MENADŽMENTA PROMJENA NA UPRAVLJANJE KRIZOM

Definiranje krize, u svrhu sagledavanja posljedica i opasnosti koje može izazvati njezina pojava u organizaciji stavlja naglasak na pravovremeno uočavanje promjena u cilju prevladavanja, ublažavanja uzroka i utjecaja promjene, odnosno iskorištavanja promjena u smislu poslovne prilike.

U okviru teorijskih razmatranja ističe se značaj iniciranja i stalnog poticanja na promjene na svim hijerarhijskim razinama kao ključnog čimbenika uspjeha promjena, u suprotnom sile inercije učinkovito apsorbiraju napore pojedinaca koji inzistiraju na promjenama (Conner 1998:117-120). Inicijator (sponzor) promjena u poslovnoj organizaciji najčešće su članovi top-menadžmenta koji posjeduju odgovarajuću viziju prilagođavanja poduzeća trendovima u okolini, liderske sposobnosti kako ističe Kotter (1995), te pristup resursima potrebnima za učinkovitu provedbu promjena. Poseban naglasak na iniciranje i sponzoriranje promjena na visokoj razini, “top-down” strategiju implementacije (Hammer 1995:35-49), stavljaju programi radikalnih promjena (Alfirević 2000:1263-1264).

4.1. Kriza – pojam i obilježja

Etimološki, riječ kriza od grčke riječi *krisis*, znači prijelom, polazno teško stanje ali i osjetljiva nestašica neke robe ili novca, oskudica, besparica (Klaić 1988:755).

U moderno doba kriza označava situaciju u kojoj treba donijeti odluke koje uključuju ekonomsku, društvenu, političku i osobnu žrtvu. Kriza je trenutak, vrijeme preokreta o kojem ovisi daljnji smjer razvoja neke situacije ponekad katastrofalan i nesavladiv ukoliko se zanemare krizni indikatori. Kriza kao neželjeni događaj ipak sadrži potencijal za pozitivan ishod ukoliko se kontrolira njezin nastanak i razvoj, uočavaju znakovi krize u nastajanju koji se mogu spriječiti. Krizu treba shvatiti ozbiljno, potencijal je za učenje a znanje stečeno iz prethodnih kriznih događanja treba primjeniti na izbjegavanje nastanka novih. Uzroci mogućih kriza mogu biti: (Luecke 2005:22-34 prema Funda 2011) nesreće i prirodni događaji, katastrofe povezane sa zdravljem i okolišem, tehnološki incidenti, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici izvan kontrole. Naizgled beznačajni problemi mogu izazvati pojavu krize stoga je važno uočiti znakove njenog nastajanja prije nego preraste u opasnost.

Promjene u društvu i kulturi nastale su pod utjecajem kriza, one su dio povijesti, imali su dramatičan utjecaj na oblikovanje ideja i ponašanja ljudi, dio su sadašnjosti pa tako ih treba očekivati i u budućnosti (Funda 2011: 98-109).

Wiener i Kahn (Osmanagić Bedenik 2010:104) ističu osnovna obilježja krize:

- točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
- stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
- predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
- važne posljedice za budućnost,
- proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
- stvara neizvjesnost u procjeni situacije i ovladavanju razvoja alternativa,
- smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
- povećava hitnost, stres, strah i napetost,
- raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
- povećava vremenski pritisak,
- mijenja odnose između članova.

4.1.1. Poslovna kriza i preokret

„Kriza je promjena – bilo nagla ili postupna – koja donosi neki ozbiljan problem koji treba odmah riješiti. U poslovanju, kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, ugledu ili financijskom rezultatu tvrtke.“ (Luecke 2005:15).

Kriza u poslovanju poduzeća je specifično stanje u kojemu se usporava i ograničava kontinuitet razvoja. U svom razvoju poduzeća prolaze kroz određene različite faze, u tom razdoblju svaki prelazak iz jedne u drugu fazu je kritičan jer nastupa prijelomni trenutak koji generira rizike krize u poslovanju. Može se reći da, do kriza dolazi zbog različitih pozicija poduzeća i njegovih promjena u odnosu prema tržištu te promjena tržišta u odnosu prema poduzeću. Navedene promjene zahtijevaju spremnost menadžmenta i njegov djelotvoran odgovor. Razina spremnosti menadžmenta za promjenu utječe na opseg krize, odnosno rizici krize povezani su s krizom u upravljanju najčešće u području organizacije poduzeća. Propuštanjem korektivnog djelovanja u ranoj fazi krize dolazi do kumuliranja problema i produbljivanja krize (Dubelj, Domijan-Arneri 2011:185-186).

Pojava poslovne krize promatra se nastankom poslovne ekonomije. Poslovna kriza u poduzeću može nastati nenadano i predstavlja iznenađenje za menadžment.

Poslovna kriza je neplaniran i neželjeni proces koji šteti ciljevima poduzeća, izaziva pojavu nedostatka vremena za rješavanje problema, visoko stresna situacija zbog ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja. Kriza šteti prmarnim, egzistencijalnim ciljevima organizacije jer narušava platežnu sposobnost, minimalnu dobit, stvara neuravnotežene i pretjerane gubitke i ugrožava potencijal za uspjeh. Poslovne krize nastaju ako organizacija nije anticipirala ili na vrijeme odgovorila na promijenjene okolnosti svojeg poslovanja (Žugaj i dr. 1999:187 prema Funda 2011:98-109), a karakterizira je stanje dezorganizacije, loše radne klime, slabe motivacije zaposlenika, nestabilnost cijena i propuštena prilika. Izvori organizacijskih problema su narušena organizacijska disciplina, nepoštivanje pravila i procedura, neuspješno provedena promjena uvođenja novih tehnologija, sukobi, nekompetentnost menadžmenta. Karakteristika krize je njezin neočekivani nastanak koji može pogoditi organizaciju bilo koje veličine u bilo koje vrijeme stoga je izvor opasnosti i prijetnja. Kriza djeluje destruktivno i stvara poremećaj u poslovnom sustavu. Krizni događaji su učestali a proizlaze iz činjenice da organizacija nema jasne procedure kako pravovremeno i adekvatno predvidjeti događaje koji prethode krizi (Funda 2011:98-109).

Pravovremeno rješavanje problema zahtijeva jasne organizacijske mjere što podrazumijeva poznavanje strukture i procesa organizacije. Pretpostavka učinkovitosti i djelotvornosti je primjena procesnog pristupa i procesne organizacijske strukture stoga je karakteristika kvalitetno upravljanih organizacija upravljivost na svim razinama u čemu vodeću ulogu ima menadžment te se uspješan zaokret u poslovanju postiže novim načinom poslovanja u koji su uključeni svi zaposleni (Andrijanić, Buntak, Bošnjak 2012:17).

Proces poslovne krize može imati dvojaki ishod i ograničenog je trajanja. Ishod u kojem se kriza počinje odvijati u jednom ili drugom smjeru naziva se točka preokreta. Početak kriznog procesa teže se utvrđuje, uzroci se nalaze u puno ranijem stadiju te je izuzetno važno predusretanje krize, što je moguće ranije uočavanje mogućih uzroka krize. Ograničenost znači kako postoji početak i kraj procesa, poduzeće će trajno ili privremeno prebroditi poslovnu krizu ili će nestati u dosadašnjem obliku postojanja. Stupanj ovladavanja krizom ovisi o fazi u kojoj je identificirana jer što su očigledniji simptomi krize, to je kriza dublja, a proces izlaska iz krize zahtjevniji. Uobičajeno se ističu osnovne faze procesa krize (Denk 1996:28

prema Osmanagić Bedenik 2010:106-107): potencijalna, latentna i akutna faza, prema stupnju opažanja, stupnju posljedica te vremenskoj dimenziji (Töpfer 1999:15). U prvom stadiju, u potencijalnoj krizi, predviđanje upravljanja krizom je misaona pretpostavka moguće krize. U drugom stadiju, kod latentne krize, pojačano se koriste instrumenti preventivnog upravljanja krizom, a kod akutne krize, najjačeg stupnja opažanja potrebna je identifikacija krize te reaktivno djelovanje odnosno upravljanje. Potencijalna kriza je mogućnost pojave krize, mogući uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada neki od rizika ili njihovo kumuliranje uz ostale okolnosti postaju prijetnja za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva stoga se planiranjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu smanjiti mogući rizici. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika jer potencijalnu krizu ne obilježavaju određeni simptomi, već je prividno normalno stanje a pojačava se kroz poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere koje nepovoljnim razvojem mogu pojačati u krizu. Latentna kriza nastaje iz potencijalne krize kada se mogućnost pojave krize već razvila u opasnost. Za spoznaju latentne krize potrebni su instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja, a relativno duži vremenski period za djelovanje nudi mogućnost da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja. Pravovremeno uočavanje prilika i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo zanemarivanje vodi u dublju krizu. Za uspješno ovladavanje krizom u latentnoj fazi postoje brojne opcije djelovanja i mogućnosti uvođenja različitih mjera, odnosno uvođenje postupnih, evolutivnih promjena. Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i stvaraju potrebu za preokretom najčešće nastaju godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma, stoga su poslovne krize bez prethodnih upozorenja relativno rijetke. Menadžment često ignorira rane signale i koncentrira sve snage i resurse na budući poslovni razvoj, što se naziva “sindromom selektivnog opažanja” (Faulhaber, Landwehr 2001:19). Previđanje ili ignoriranje prvih simptoma krize vodi u sve dublju krizu (“đavolja spirala”). Akutna kriza je stadij u kojem su simptomi krize neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva kratko vremensko razdoblje i relativno visok pritisak za djelovanje odnosno donošenje potrebnih brzih i pravih odluka uz ograničene mogućnosti djelovanja, tako da su akutne krize značajan generator promjena. Akutna kriza inicira strukturalne

promjene i promjene u ponašanju. Revolutivne promjene u akutnoj krizi mogu stvoriti takve mogućnosti za poduzeće, koje se evolutivnim putem ne bi razvile (Denk 1996:42 prema Osmanagić Bedenik, 2010:106-108). Ishod akutne krize su sanacija ili likvidacija kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i poduzeće više nema potencijala za izlazak iz krize.

4.1.2. Uzroci i znakovi upozorenja poslovne krize

Uzrok kao pojava koja izaziva određenu posljedicu i indikator kao pokazatelj prema mnogim autorima ključni su za istraživanje i razmatranje poslovne krize.

Luecke (2005:90-99) upućuje na neke od znakova upozorenja na koje trebaju pripaziti odgovorni za poslovanje:

- tehnički diskontinuitet,
- otpor javnosti prema novostima,
- inspekcijska upozorenja,
- neprekidne glasine i sumnje, pritužbe klijenata,
- labavi menadžerski standardi i
- prigovori nižih zaposlenika.

Razlog zanemarivanja ili ne obraćanje pozornosti na navedene znakove upozorenja proizlazi iz prevelike samouvjerenosti, podcjenjivanja problema i propusta da se „poslože kockice“. Prevelika samouvjerenost potiče samozadovoljstvo i ozračje neranjivosti, rukovodstvo je zaslijepljeno i ne uočava znakove upozorenja, podcjenjuje važnost informacije koja upućuje na neki problem ili ne sagledava podatke kao cjelinu za poslovno predviđanje.

Stvarni uzroci krize vidljivi su mnogo prije nego njihove posljedice što ističe važnost sistematiziranja uzroka radi bržeg i lakšeg uočavanja, a u većini slučajeva ne radi se o jednom, već o kombinaciji različitih uzroka, unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnih odluka i zanemarenog utjecaja okoline koji zbog nespremnosti menadžmenta na poslovni izazov dovode do poslovne krize. Istraživanjem uzroka kriza Birker i Pepels nude klasifikaciju uzroka krize na: kvantitativne i kvalitativne, te vanjske i unutarnje (Birker i Pepels 2000:31 prema Osmanagić Bedenik 2003:28-29). Uzroci poslovnih kriza i insolventnosti utvrđuju se kvantitativnim istraživanjem dostupnih statističkih podataka. Kvalitativni uzroci krize mogu biti vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni). Vanjski nastaju u samoj okolini na koju poduzeće nema bitnijeg utjecaja, no češći su unutarnji u samom poduzeću koji podrazumijevaju pogreške u

vođenju i nedovoljan vlastiti kapital. Nedovoljan vlastiti kapital često je uzrok poslovne krize jer dovodi do prezaduženosti i nelikvidnosti. Vanjski uzroci krize mogu se pojaviti pri konjunkturnom razvoju i usljed strukturalne promjene. Konjunkturni razvoj može djelovati na pogoršanje krize odnosno njezino širenje i ekspanziju, no ne može biti uzrokom krizi jer poduzeća unatoč recesiji mogu uspješno poslovati i ulaziti u nove akvizicije. Strukturalne promjene posljedica su iznenadnih i nepredvidivih promjena u vanjskom okruženju poduzeća, ali i zbog zanemarivanja promjena koje se već dulje vremena očituju, a povod za ovakve promjene mogu biti nove tehnologije, promjene na tržištu, promjene ponašanja kupaca i drugo.

Prema nastaku uzroka Novak navodi vanjske i unutarnje uzroke krize (2001:37 prema Dubelj, Domijan-Arneri 2011:185). Vanjski uzroci krize su: promjene na tržištu, promjene u industrijskoj grani, opće gospodarske krize, političke promjene, promjene u zakonodavstvu, prirodne nesreće i drugo. Unutarnji uzroci krize su: neodgovarajuća osposobljenost, nestručnost i nemoral uprave, podcjenjivanje javnoga mijenja, neučinkovito djelovanje funkcije upravljanja, nerealne ciljeve sindikata u poduzećima, neučinkoviti komunikacijski sustavi, loša organizacijska kultura, nezadovoljstvo i nemotiviranost radnika, loša organizacija rada, stvaranje neformalnih skupina s različitim stavovima i neuređeni međusobni odnosi na radnome mjestu.

Uzroci krize prema području u kojima može nastupiti kriza su: upravljanje poduzećem, organizacija, zaposlenici, proizvodnja, prodaja, financije te tržište i okolina (Picot, Aleth 1999:89 prema Osmanagić Bedenik 2003:30-31). U području upravljanja poduzećem ističu pogrešno, nejasno ili nepažljivo definiranje ciljeva, pogreške u definiranim strategijama, pogrešne investicije, pogrešno investicijsko planiranje, nedostatno prilagođavanje tehničkom napretku, nepostojanje nadzora u stručnim područjima i u području upravljanja, neriješen problem generacijske smjene na vrhu poduzeća, pogrešne aktivnosti u uklanjanju nedostataka i strah od energičnih mjera. Uzrok krize u području organizacije je sama organizacija kao veliki sustav s visokim fiksnim troškovima, nejasna razgraničenja i ovlasti i nejasni i skupi putevi i procesi koji dugo traju. Ljudski resursi odnosno u području zaposlenika kao uzroke krize navodi: visoku fluktuaciju u menadžmentu, podzaposlenost u menadžmentu, nepotrebnu i skupu centralizaciju ili decentralizaciju, stručno, emocionalno i socijalno nedostatno kompetentan menadžment, autoritarno–patrijarhalni stil vođenja te

nepostojeći sustav razvoja zaposlenika. U području proizvodnje također postoje brojni uzroci krize: zastarjeli ili tržišno neprikladni proizvodi, neuspjeli razvoj novih proizvoda, nedostatci u kvaliteti, troškovno intenzivan proizvodni program. Uzroci krize u prodaji mogu biti: pogrešne analize tržišta, pogrešna procjena budućih potreba, neutemeljeno povjerenje u trajanje ekspanzije, pogrešna politika cijena i naloga zbog pogrešne procjene tržišta, nedostatan servis, nepostojanje pouzdanih kalkulacija, zastarjele metode prodaje. Financije, kao jedno od područja u kojem se mogu uočiti uzroci krize su nedostatan vlastiti kapital, porast troškova korištenja tuđim kapitalom i potkapitalizacija, znatni nedostatci u financijama i računovodstvu, nedovoljan nadzor nad likvidnošću, pogrešan sustav upravljanja troškovima, nepostojanje kontrolinga, nepostojanje sustavnih proračuna ekonomičnosti prije odluka o novim pothvatima, neukalkurirani rizik u velikim projektima s dugim razvojnim razdobljem, isplata prevelikih dividenda. U području tržišta i okoline postoje brojni identificirani uzroci krize i to: smanjenje opsega narudžbi uz rastuće troškove, promjena potražnje zbog novih tehnika i proizvoda, pojačana konkurencija, porast poreza i socijalnih davanja, promjene u državnoj politici i konjunkturi zahtjevi zaštite i očuvanja okoline.

Ako se pozorno promotre ova područja uzroka krizi, može se uočiti da iza svakoga od njih stoji ljudski činitelj, to jest pogrešne odluke najvišega poslovodstva poduzeća, bez obzira na to radi li se o neodgovarajućem poslovnom upravljanju, nadzoru ili pak o nedostatnom planiranju (Dubelj, Domijan-Arneri 2011:186).

4.1.3. Vrste poslovnih kriza s aspekta ciljeva i posljedica

U literaturi se spominje više klasifikacija poslovnih kriza prema tipološkim obilježjima. U ovom dijelu rada bit će spomenuta klasifikacija prema ciljevima poduzeća i posljedicama koje nosi nastanak krize odnosno prema rezultatu preokreta.

S aspekta ciljeva poduzeća poslovna kriza može biti: strategijska kriza, kriza uspjeha te kriza likvidnosti, a sa svakom od njih povezani su određeni indikatori krize (Birker, Pepels 2000:67 prema Osmanagić Bedenik 2010:107-108).

Strategijsku krizu (krizu potencijala) obilježava gubitak ili mogući gubitak konkurentske sposobnosti. Operativna kriza može biti kriza uspjeha (dobiti) i kriza likvidnosti. Najava krize uspjeha (Gleißner, Füser 2002:70 prema Osmanagić Bedenik 2010:107-108) očituje se smanjenjem dobiti i pojavom gubitaka na štetu

vlastitog kapitala. Problemi likvidnosti upućuju na krizu likvidnosti (Picot, Aleth 1999:7 prema Osmanagić Bedenik 2010: 107-108) jer nastaju teškoće u plaćanjima, nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala ni rezervama likvidnosti, te prijeti insolventnost.

Tablica 3. Vrste kriza prema cilju i indikatori

Prilagođeno prema: Osmanagić Bedenik, N. 2010. Krizni menadžment: teorija i praksa

Vrsta krize	**Strategijska kriza**	**Operativna kriza**	
		Kriza uspjeha	**Kriza likvidnosti**
Indikator	– konkurentska pozicija – tržišni rast – cijene – kvaliteta proizvoda – ugled – odnos prema kupcima – obujam investiranja – obujam istraživanja i razvoja – vrijednost za vlasnike	– novčani tok – burzovna vrijednost – stvaranje vrijednosti – rentabilnost vlastitog ulaganja – rentabilnost ukupnog ulaganja – rentabilnost prometa – dobit po dionici – povrat investiranja	– stupnjevi likvidnosti – radni kapital – koeficijent obrtaja – dani vezivanja – novčani tok – račun tokova kapitala – bilanca promjena

Posljedice poslovne krize dijele se na destruktivne i konstruktivne (Osmanagić Bedenik 2003:15-16). Destruktivne posljedice najčešće su: smanjivanje kapitala vlasnika, gubitak dijela ili cijeloga uloženog kapitala vlasnika, smanjivanje mogućnosti za ostvarivanje trajne egzistencije i edukacije zaposlenika, mogućnost egzistencijalnog ugrožavanja poslovnih partnera, zastoj u plaćanju ili neplaćanje dobavljačima, što za njih može značiti vlastitu poslovnu krizu, negativne posljedice za konkurenciju u slučaju da zahvaća cijelu industrijsku granu, negativne posljedice za regionalne i državne institucije kroz smanjenje ili izostank plaćanja socijalnih davanja i poreza. Konstruktivne posljedice s druge strane, ako se kriza shvati kao šansa, su: oslobađanje dodatne snage i jačanje spremnosti postojećih krutih struktura na

promjene, inoviranje u području proizvoda, usluga, procesa, menadžmenta i kreativnih potencijala.

Kako poduzeće ne bi upalo u kriznu situaciju potrebno je prepoznavanje indikatora krize koji mogu upućivati na potrebu uvođenja promjena. U smislu menadžmenta promjena vođenje kao funkcija menadžmenta ima najznačajniju ulogu, a vodstvo se ističe kao glavni pokretač i izvršitelj procesa promjene da bi se uklonile njene negativne posljedice odnosno iskoristile prilike za preokret i uspjeh.

4.2. Upravljanje poslovnom krizom

Promjena je često pokušaj stvaranja reda u kaosu i rijetko se može točno utvrditi trenutak kad je neka promjena već započela, a znaci upozorenja upućuju na potrebu sagledavanja situacije na tržištu, u industriji, odnosa sa kupcima i zainteresiranim stranama i organizacijsku sposobnost te se kao rezultat pregleda svih čimbenika uspostavlja nova vizija, misija i vrijednosti (Cameron, Green 209:182).

George Bernard Shaw jednom je istaknuo da na cjelokupan poslovni i društveni napredak utječu ljudi čiji se postupci protive razumu (unreasonable man). Argument tome je da se razboriti ljudi prilagođavaju svijetu, dok nerazboriti ne popuštaju u pokušajima da svijet prilagode prema sebi. Zato za bilo koju buduću promjenu pozornost treba posvetiti postupcima onih čija su rješenja u tom trenutku nelogična i ili neshvatljiva (Handy 1998 prema Kružić 2007:187).

4.2.1. Projektni pristup i krizni menadžment

Najvažniju ulogu u provođenju promjena i ovladavanju krizom ima menadžment a ulogu nositelja procesa upravljanja i svih aktivnosti preuzima tim za provođenje promjena odnosno projektni tim. Vremenska dimenzija čini razliku između procesa upravljanja promjenom i procesa upravljanja krizom stoga se preporuča da je nositelj procesa upravljanja krizom projektni tim koji zbog ograničenog vremenskog razdoblja pristupa rješavanju krize na projektni način. Obzirom da je kriza promjena jakog intenziteta u kratkom vremenskom razdoblju s visokim osjećajem nesigurnosti i straha opravdana je tvrdnja da će se javiti jači otpor zaposlenika stoga je komunikacija značajan element u provođenju promjena i ovladavanja krizom. Njome se postiže utjecaj na interne i eksterne uzroke promjena i krize, naročito u slučaju kriznih situaciju u poslovanju neke organizacije koju je izazvalo negativno mišljenje javnosti, ali i kao alat za prevladavanje otpora, motiviranje i poticanje zaposlenika,

suradnika i zainteresiranih strana. Projektni pristup opravdavaju zajedničke značajke projekta i krize.

Krizni menadžment je aktivnost usmjerena na ovladavanje opasnom situacijom za opstanak poduzeća, planiranje i osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Krummenacher 1983:13), stoga su karakteristike kriznog menadžmenta intenziviranje sredstava i metoda nužnih za ovladavanje kriznom situacijom odnosno uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta, aktivnosti sprječavanja krize predstavljaju preventivne ili anticipativne aktivnosti kriznog menadžmenta, a u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize podrazumijeva se djelovanje reaktivnog kriznog menadžmenta kojeg obilježavaju jasni ciljevi za ostvarenje likvidnosti ili zacrtanog uspjeha (Legčević, Taučer 2014:202).

Luecke (2005:128-134) navodi četiri faze upravljanja projektom na osnovu zajedničkih značajki krize i projekta koje proizlaze iz kvalitativnih sličnosti u rješavanju izazova modernog menadžmenta i teškoća kriznih situacija pomoću tehnika upravljanja projektom. Zajedničke značajke krize i projekta su:

- neuobičajene aktivnosti koje se rijetko ponavljaju,
- nužne vještine i iskustva ljudi s različitih funkcija,
- nakon izvršenog zadatka sudionici se vraćaju redovitim poslovima.

Upravljanje projektom sadrži četiri faze:

1. Definiranje i organiziranje – identifikacija ciljeva i organiziranje resursa za početak djelovanja,
2. Planiranje metodom unatrag – određivanje zadataka u svrhu ostvarenja ciljeva, zaduženja prema zadacima (odgovornost i ovlasti), rokovi izvršenja zadataka te raspored i slijed izvršenja zadataka,
3. Upravljanje provedbom – upravljanje, monitoring i kontrola, informiranje i komuniciranje,
4. Kraj projekta – cilj je ostvaren, provedena je analiza a rezultati se dokumentiraju, učenje iz iskustva.

Osim zajedničkih značajki pri projektnom upravljanju krizom kako ističe Luecke treba uzeti u obzir uski vremenski okvir za planiranje i ovladavanje krizom, a kao nužna karakteristika je „vidljivost“ (Argenti, 2002) vođe.

Analogijom, uzimajući u obzir vremensku dimenziju koja je značajna dimenzija u kriznoj situaciji, modeli upravljanja promjenom mogu se primjeniti na upravljanje

krizom. Prethodno spomenuti modeli upravljanja promjenom upućuju na neka zajednička obilježja s projektnim pristupom upravljanja u kriznim situacijama:

- spoznaja o situaciji i stanju,
- iniciranje promjene,
- nositelj promjene,
- razvoj plana postizanja utvrđenog cilja,
- prevladavanje otpora,
- provedba promjene,
- uspostava nove konkurentne situacije i održivog stanja.

4.2.2. Faze upravljanja poslovnom krizom

Poslovne aktivnosti usmjerene na krizu, upravljanje krizom, mogu se razmatrati prema obuhvatu kao upravljanje krizom u širem i užem smislu ili ovladavanje krizom (Topfer 2000:18-19 prema Osmanagić Bedenik 2003:39-44). Upravljanje krizom u širem smislu podrazumijeva preventivno djelovanje prije krize, reaktivno djelovanje odnosno upravljanje krizom u užem smislu je djelovanje za vrijeme krize, te učenje novih načina mišljenja i djelovanja. Prema Topferu proces upravljanja krizom sadrži pet faza: prevencija, rana spoznaja, ovladavanje krizom, obnavljanje i učenje iz krize. Prevencija se odnosi na aktivnosti preventivnog djelovanja pomoću mjera za izbjegavanje krize i mjera za ovladavanje nezbježne krize. Tijekom faze rane spoznaje upravljanje krizom odnosi se na prepoznavanje nastupajuće krize. Ovladavanje krizom je faza ublažavanja posljedica i poduzimanje mjera za trajno ograničavanje šteta nakon pojave krize. Faza obnavljanja je novi početak nakon krize i uspostava minimalno pozitivne situacije nakon čega nastupa faza učenja iz krize kako bi se izvukla korist za buduće situacije.

Faulhaber i Landwehr opisuju proces upravljanja krizom u užem smislu odnosno ovladavanje krizom kao restrukturiranje ili preokret (2001:23 prema Osmanagić Bedenik 2003:45-53). To je proces u kojem se u prvoj fazi analizira polazna situacija, utvrđuju prioriteti, odgovornosti i ovlasti. Zadatak menadžmenta je osigurati likvidnost za očuvanje ključnih funkcija i poslovnih odnosa te poduzimanje brzih mjera restrukturiranja u svrhu uklanjanja organizacijskih teškoća. Uspostavlja se krizni tim i imenuje krizni menadžer. U drugoj fazi izrađuju se koncepcije restrukturiranja i započinje se provođenje aktivnosti obnavljanja. Preokret obuhvaća aktivnosti realizacije koncepta strateškog i operativnog restrukturiranja. Uvode se promjene,

kontroliraju rezultati i provode potrebna poboljšanja. U posljednjoj fazi preokreta ili restrukturiranja utvrđuju se strukturne promjene i ključne kompetencije. Koncept preokreta nastaje kroz osam faza. Svaka faza izvor je informacija kako bi se utvrdilo novo strateško usmjerenje, potrebne promjene u procesima i funkcijama, troškovni izgledi, uspostava ciljeva za buduće razdoblje, promjene u menadžmentu, osnivanje tima za preokret te budžet.

4.3. Strategije u krizi

Promjenom i krizom u organizaciji narušava se strateško usmjerenje. Željeno buduće stanje procesa upravljanja promjenom odnosno ishod preokreta u krizi determinirani su uspostavom nove strategije za ostvarenje ciljeva oporavka.

Suočavanje s brzim promjenama zahtijeva zauzimanje određenog strateškog stava u rasponu od defenzivnog do ofenzivnog djelovanja što znači da poduzeće reagira na promjenu, anticipira promjenu i provodi promjenu. Provođenje promjene je ofenzivna strategija proaktivnog djelovanja no pristup upravljanju promjenom trebao bi obuhvaćati sva tri stava djelovanja (Brown, Eisenhardt 1998 prema Thompson, Strickland, Gamble 2008:206-208).

J. Welsh tvrdi da se bez obzira na vrstu krize neka krizna stanja mogu spriječiti (Welsh 2005:159 prema Tomić, Milas 2007:143) i to je moguće na tri načina:

1. strogom kontrolom (uređeni financijski i računovodstveni sustavi s dobro razrađenim procesima unutarnje i vanjske kontrole);
2. dobro osmišljenim unutarnjim procesima (strogi kriteriji prilikom zapošljavanja novih ljudi, iskreno i transparentno ocjenjivanje pojedinačnih rezultata, kvalitetni obrazovni program itd.);
3. promicanjem kulture časti tvrtke (kultura ponašanja, transparentnost, pravednost i dosljedno poštovanje propisa).

Djelovanje menadžmenta u odnosu na krizne promjene u okolini može biti proaktivno i reaktivno pa tako za provođenje postupnih promjena, djelovanje je proaktivno u skladu sa utvrđenom strategijom no ukoliko se prepoznaju znakovi promjene koja bi mogla ugroziti streteške ciljeve kao i u slučaju uočavanja znakova pojave krize preporuča se reaktivno djelovanje menadžmenta.

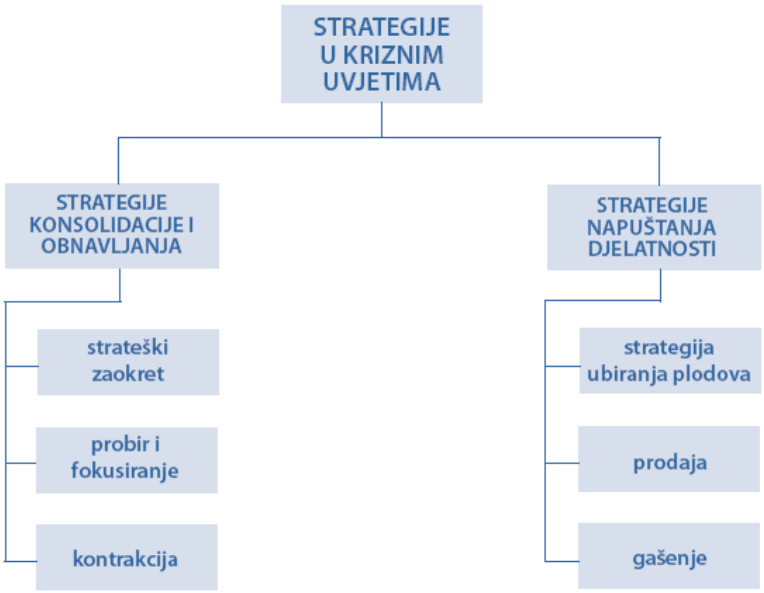
Osmanagić Bedenik (2003:55) navodi da je upravljanje krizom proces koji se sastoji od tri faze upravljanja:

- Anticipativno upravljanje krizom; prevencija, uvođenje mjera opreza
- Identifikacija krize; da li je kriza nastupila, kako ju prepoznati i snaga krize
- Reaktivno upravljanje krizom; ovladavnje krizom; što učiniti i kako.

Temeljne strategije u kriznim uvjetima su (Buble i dr. 2005):

1. Strategija konsolidacije i obnavljanja
2. Strategije napuštanja djelatnosti

Važnost strateškog pristupa promjenama kako navodi Mencer (2012:121) je nastanak paradigme, odnosno promišljanje, unatrag četrdeset godina, o kompleksnoj i dinamičnoj okolini o kojoj ovisi razvoj poduzeća nazvan strateški menadžment, a koji predstavlja sveobuhvatan način upravljanja razvojem poduzeća kao sustav promišljanja i ponašanja uz metodologiju kojom generira koristi. Upravo termin okolina naglašava razliku dosadašnjeg promišljanja i praktičnog ponašanja u smislu provođenja poslovne politike koja je time evaluirala proširenim sadržajima u vezi okoline u strateški menadžment. Naizgled mala razlika no u profesionalnom smislu upravo sagledavanje okoline, za razliku od poslovne politike koja je bila usmjerena na unutarnje utjecaje, povezivanje vanjskih i unutarnjih utjecaja stvara novi kontekst.



Slika 2. Strategije u kriznim uvjetima

Izvor: Buble, M.: Strateški menadžment, 2005

Analiza stanja i prikupljanje informacija zajedničko je obilježje procesa upravljanja promjenom i krizom kako bi se utvrdila početna pozicija i indikatori kojima

će se mjeriti uspješnost provedbe promjene i krize. Navedeno se odnosi na položaj na tržištu, konkurentnost, organizacijsku strukturu, hijerarhiju, resurse, sve interesno-utjecajne skupine, stil vođenja i rokove.

Različiti pristupi procesu upravljanja promjenom, prema prethodno navedenim autorima postoje obzirom na vrstu promjena, cilj koji se želi postiči, način implementacije, te modele i koncepte upravljanja, a kriza je vrsta promjene s dvojakim ishodom. Buduće stanje je pozitivan ili negativan ishod procesa upravljanja promjenom prethodno navedenim strategijama u kriznim uvjetima.

4.3.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja

Strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija su strategije konsolidacije i obnavljanja (Buble i dr. 2005:122) koje poduzeće poduzima kada je oslabljen konkurentski položaj i stabilnost u svrhu preživljavanja u osnovnoj djelatnosti. Prevladavanje strateške miopije i prilagodba organizacije promjenama u okolini znači uspostaviti novu strukturu, i provesti promjene strategije, implementirati novo strateško promišljanje i inovativnost. Konsolidacija putem transformacije i reinženjeringa procesa ima učinak na učinkovitost no mnogo je značajnija sposobnost poduzeća da razumije svoju industrijsku okolinu, konkurente i druge činitelje sada i u budućnosti i da postane prilagodljivija. Strateški zaokret je stretegija promjene čiji cilj je uspostava stabilnosti nakon što su uočeni znakovi poslovne krize na temelju indikatora krize i to na brz i radikalan način. Probir i fokusiranje predstavljaju neku vrstu specijalizacije poduzeća u slučaju neadekvatne djelatnosti i tržišta kako bi u kratkom roku povećali profit i poboljšali opstanak u odgovarajućoj industriji. Strategija kontrakcije utječe na veličinu poduzeća u svrhu postizanja nužne prilagodbe uvjetima na tržištu i poboljšanje konkurentnosti u smislu zadržavanja temeljne djelatnosti a oslobađanja tereta i balasta prodajom. Odabir kontrakcije ovisi o isplativosti u odnosu na restrukturiranje ili organizacijsku transformaciju. Odabir strategije i upuštanje u promjenu određuje se prema isplativosti u kratkom i dugom roku. U kratkom roku strategije konsolidacije poduzimat će se u slučaju operativnih kriza za povećanje prihoda, smanjivanje troškova te smanjivanje imovine i djelatnosti. u dugom roku isplativost se promatra kroz buduću profitabilnost i odnos vrijednosti zaokreta i moguće likvidacije.

4.3.2. Strategije napuštanja djelatnosti

Kada izazovi i prilike nisu iskorišteni za konkurentsku prednost, iskušane promjene nisu postigle očekivani učinak poduzeće je u potpunosti izgubilo stabilnost i mogućnost opstanka, preostaju neki strateški potezi za brzi ili spori izlazak iz djelatnosti.

Odabir strategije napuštanja djelatnosti je odluka koju donosi menadžment nakon analize i sagledavanja pozicije i poslovanja poduzeća. Moguće su tri strategije i to (Buble i dr. 2005:124-125): strategija ubiranja plodova, strategija prodaje i strategija gašenja. „Žetva“ kako se još naziva strategija ubiranja plodova otvara mogućnost da se polako ili brzo maksimiziraju poslovni rezultati pomoću kontrole dezinvesticija u dijelove poduzeća, smanjenje kapitalnih ulaganja, održavanje, promidžbu, distributivne kanale, istraživanje u cilju povećanja novčanih primitaka s jedne strane za pokriće troškova poslovanja s druge strane u boljem slučaju za ulaganje u novu industriju. Prva mogućnost najčešće završava gašenjem ili likvidacijom poduzeća. Strategija ubiranja plodova ima negativan učinak koji se očituje pri implementaciji gubitkom motivacije i poduzetničkog ponašanja stoga se preporuča da ovaj proces promjene provodi kvalitetan menadžment. Prodaja poduzeća ili njegovog dijela provodi se u slučaju promjene osnovne strategije, lošeg poslovnog rezultata ili po odluci vlasnika. Životni ciklus industrije ili promjena ključnog posla povod su primjeni strategije prodaje dok prodaji po odluci vlasnika najčešće je povod povrat ulaganja. Radikalno rješenje je strategija likvidacije poduzeća ili njegova dijela kada su iscrpljene ostale mogućnosti prevladavanja krize.

Novija organizacijska teorija zastupa stajalište da je za uspješno provođenje promjena potreban holistički pristup, odnosno povezivanje svih djelomičnih pristupa poboljšanju poslovanja uspostavljanjem zajedničke vizije i programima komuniciranja i usmjerivanja individualnog ponašanja iz razloga što je mehanicistički pristup menadžmentu u području upravljanja promjenama neodgovarajući (Alfirević 2000:1261).

Procesi upravljanja promjenom dopunjuju sustav organizacija jer mogu ojačati ili biti brži u provedbi dodavanjem resursa, nadogradnjom verzije stare metode, uključivanjem kompetentnih ljudi koji provode metodu, no to sve je moguće do određene točke nakon toga, koristeći ovaj pristup za pokretanje strateške inicijative u kraćem roku može izazvati zbunjenost, otpor, umor i veće troškove. Osjećaj hitnosti

oko strateški racionalno i emocionalno uzbudljive poslovne prilike je temelj na kojem se gradi sve ostalo budući da nijedna strateška inicijativa nije potpuna sve dok nije uključena u svakodnevne aktivnosti. Novi smjer ili metoda mora biti ukomponirana u samu kulturu poduzeća pomoću vidljivih rezultata i da vodi organizaciju u strateški bolju budućnost. Metodologija provedbe strategije, ukoliko se oslanja samo na hijerarhijsku osnovu teško da će uspjeti po pitanju izazova koje predstavlja upravljanje brzom transformacijom. Upravljanje promjenama najčešće se oslanja na alate dijagnostičke procjene i analize, komunikacijskih tehnika i treninge koji mogu biti od neprocjenjive vrijednosti u pomaganju s epizodnim problemima za koje postoje relativno jednostavna rješenja no u složenim situacijama odgovor zaposlenih je velik otpor ili uložen napor (Kotter 2012) a to se naročito odnosi na krizne situacije i implementaciju stretegija u kriznim situacijama.

Uz pretpostavku da se u organizaciji odnosno poduzeću provodi odabrana strategija u kriznim uvjetima ili druge strategije kojima se želi postići nova vizija, streteški pristup krije i neke zamke za menadžment.

U kontekstu strateškog menadžmenta u težnji rasta mogu nastati brojne zamke (David 2011:51 prema Mencer 2012:123-124):

- korištenje strateškog menadžmenta za postizanje nadzora nad odlukama i izvorima,
- rukovođenje strateškog menadžmenta isključivo zbog akreditacije ili reguliranih zahtjeva,
- prenaglo a time i nepromišljeno napredovanje strateškog menadžmenta kao procesa od određivanja misije prema određivanju ciljeva, strategije i politika, odnosno ostalim fazama formuliranja strategije,
- izbjegavanje pravodobnog upoznavanja zaposlenih sa sadržajima usvojene strategije tako da zaposlenici nastavljaju raditi u mraku,
- najviše poslovodstvo stvara previše odluka temeljenih na intuiciji što kolidira s formalnim pristupom izrade strategije,
- najviše poslovodstvo ne podržava aktivno proces strateškog menadžmenta,
- izbjegavanje upotrebe planskih veličina i pokazatelja kao standarda za mjerenje postignutih rezultata,

- prepuštanje određivanja sadržaja strateškog menadžmenta “strategičarima”, odnosno “planerima” umjesto da se u taj proces uključi cijelo poslovodstvo, dakle menadžeri svih razina,
- izbjegavanje uključivanja ključnih zaposlenika u sve faze strateškog menadžmenta,
- izbjegavanje stvaranja klime suradnje kojom se podržava promjena,
- sagledavanje strateškog menadžmenta kao nepotrebnog i nevažnog sadržaja,
- udubljivanje u tekuće probleme što pridonosi nedostatnosti strateškog menadžmenta,
- pristupanje strateškom menadžmentu previše formalno što potiskuje fleksibilnost i kreativnost.

4.4. Upravljanje promjenom i krizni menadžment

Krizni menadžment u slučaju radikalnih promjena primjenjuje strategije u kriznim uvjetima. Upravljanje promjenom je prilagodba postojeće organizacije, koja je identificirala potrebu za uspostavom nove organizacije ili njenog određenog dijela zahvaćenog krizom, revolucionarnim pristupom promjenama. Odabir pristupa prema vrsti promjene i implementaciji strategije povezuje upravljanje promjenom i krizni menadžment.

Prema Carnallu (1990) vođenje je ključ upravljanja promjenom i krizom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:27-30). Osnovne razine upravljanja krizom su: sadržaji i procesi, informacije, organizacija, komunikacija i psihologija (Topfer 1999:33 prema Osmanagić Bedenik 2003:40) pa tako i upravljanje promjenom zahvaće navedene razine. „Nesposobnost poduzeća da predvidi potrebu za promjenom i da svoje poslovanje ili svoju organizaciju efektivno prilagodi promjenama uzrokuje probleme. Ti problemi ponekad poprimaju oblik loše suradnje i koordinacije; oni mogu imati za posljedicu veliki prevrat ili niski moral. Međutim takvi problemi uvijek utječu na rezultate poduzeća – ciljevi se ne postižu i/ili sredstva se rasipaju.“ (Collins, Devanna 2002:16 prema Kuleš 2011:203).

Brza evolucija postala je temeljna suvremena koordinata stoga je reinženjering oblik inovativne reakcije organizacije na intenziviranje konkurencije i globalizacije. Redizajn u fazama krize, kada pritisak vremena smanjuje vrste i broj rješenja koja mogu biti primjenjena, bez učinkovitog vodstva, može dovesti u većini slučajeva do

neuspjeha. Prema Gheorghe organizacija može provesti reinženjering poslovnih procesa, ne samo zbog promjena iz vanjskog okruženja, već i zbog svojih zastarjelih poslovnih procesa i organizacijske strukture te ističe važnost usmjerenosti na pod-ciljeve, kako bi se konačno postigli željeni rezultati u glavnim ciljevima organizacije. Učinak redizajna poslovnih procesa ovisi o implementaciji, koordinaciji i monitoringu (Gheorghe 2011).

U reinženjeringu poslovnih procesa informacijski sustav i informacijska tehnologija imaju važnu ulogu uz "nužnost usklađivanja poslovne strategije, IT strategije i organizacijske strukture" (Srića, Müler 2001 prema Taradi, Grošanić 2007:3).

Radikalne promjene na organizacijskoj razini i očekivanje impresivnih rezultata pomoću preispitivanja postojećeg stanja i reinženjeringa poslovnih procesa u organizaciji čine koncept Business Process Reengineering - BPR. Reinženjering poslovnih procesa uključuje promjene na razini sustava upravljanja, ljudskih resursa, upravljačkog razmišljanja, operativnih mehanizama i organizacijske kulture uz pomoć brojnih menadžerskih instrumenata, metoda i tehnika. Prema Călin i Aldea (2000) reinženjering određuje ono što organizacija mora učiniti a zatim i kako postupiti odnosno zanemariti ono što jest i koncentrirati se na ono što mora biti. Koncept je po prvi puta definiran i analiziran od strane autora Michaela Hammera i Jamesa Champya te postoji više modela brojnih drugih autora no sama implementacija nije standardizirana. Karakteristike reinženjeringa poslovnih procesa su: usredotočen na uspostavu poslovnih procesa u organizaciji; potiče timski rad; zahtijeva red i vodstvo; orijentacija organizacije na klijenta; zahtijeva primjenu kros - funkcijske organizacije; primjena informacijske tehnologije u cilju učinkovitosti i konkurentske prednosti (Cruceru 2014:270).

Za provedbu reinženjeringa poslovnih procesa potreban je "postupan pristup" u nekoliko koraka (Bosilj Vukšić, Kovačić 2004 prema Taradi, Grošanić 2007:3):

„1) identifikacija postojećih procesa,

2) analiza i izgradnja modela postojećih procesa,

3) kreiranje novog modela procesa - odbacivanje postojećih pravila, procedura i vrijednosti i kreiranje novih korištenjem odgovarajućih tehnika i alata,

4) testiranje i ocjena novog modela i

5) implementacija novog modela.“

4.4.1. Sposobnost organizacije za provođenje promjene i krize

Važan izvor konkurentske prednosti organizacije su njezine sposobnosti i unutarnja organizacija poslovanja. Način na koji menadžment organizira i koordinira zaposlenike i procese u cilju maksimizacije njihove jedinstvene sposobnosti u dužem roku, neovisno o stalnim promjenama u konkurentskom okruženju, jest ono što čini razliku (Nadler i Tushman 1997:viii). Organizacijske sposobnosti su jedinstvena, integrirana kombinacija vještina, procesa i sposobnosti ljudi koja diferencira neku organizaciju od ostalih. Stjecanje nadmoćnih organizacijskih sposobnosti, za ostvarivanje konkurentske prednosti, predstavlja cilj organizacijskog rješenja (Kates i Galbraith 2007:227). Poslovni procesi su strukturiran, analitičan među-funkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Aktivnosti imaju jasno utvrđen početak i kraj, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače (Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačič 2008:17). Od velike su važnosti za organizaciju ključni poslovni procesi koji stvaraju vrijednost za potrošače a najčešće su povezani u lance vrijednosti (Hernaus 2009).

Sposobnost organizacije je provesti programe promjena pomoću menadžmenta uzimajući u obzir ljudski faktor naročito u kriznim situacijama odnosno postizanje rasta i razvoja te postizanje pozitivnog ishoda u slučaju krize kako bi se postigli organizacijski ciljevi primjenom koncepta reinženjeringa poslovnih procesa.

Podjela organizacija kako navodi Cruceru na koje se može primjeniti reinženjering poslovnih procesa su:

- organizacije koje se suočavaju s mnogo problema u provođenju osnovnih aktivnosti i čiji je jedini način rješenja problema implementiranje reinženjeringa poslovnih procesa;
- organizacije koje se još ne suočavaju s problemima tijekom poslovanja, ali čiji menadžment anticipira neke događaje koji bi mogli stvarati poteškoće u budućnosti;
- organizacije koje nemaju problema u poslovanju ali uprava želi rast i razvoj u budućnosti.

Ciljevi reinženjeringa poslovnih procesa prema brojnim ekspertima tog područja su: povećanje produktivnosti, učinkovitosti korištenja resursa, smanjenje troškova proizvodnje, poboljšanje kvalitete proizvoda/usluge, povećanje broja ponuđenih post-prodajnih usluga, poboljšanje fleksibilnosti procesa, razvoj kapaciteta inovacija, povećanje dodane vrijednosti uz manje resursa i manji broj zaposlenika.

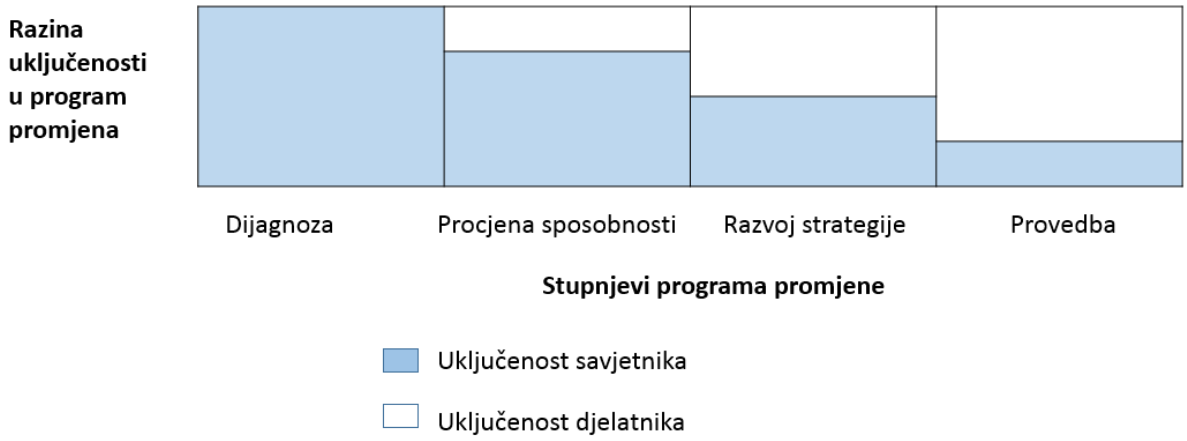
Reinženjering je strateška alternativa za prilagodbu organizacije promjenama u okolini ali i strateška alternativa za poboljšanje performansi i stvaranje konkurentske prednosti (Cruceru 2014:270-273).

"Reinženjering procesa u cjelokupnoj industriji" nasuprot reinženjeringa poslovnih procesa u određenom poduzeću jedan je od "izazova koje aktualizira digitalna ekonomija" (Fingra, Aronica 2001 prema Taradi, Grošanić 2007:3).

Jačanje sposobnosti managementa za upravljanje promjenama kako upućuje Ron Ashkenas (2013) je da umjesto prepuštanja odgovornosti za upravljanje promjenama vanjskim stručnjacima i konzultantima za upravljanje ljudskim resursima odgovornost preuzmu menadžeri sami. Rezultat takve prakse je da su menadžeri upoznati s konceptima menadžmenta promjena, no ovise o "stručnjacima" koji zapravo sastavljaju planove. Time menadžment promjena postaje vanjski ili paralelni dio posla svakog projekta u organizaciji. Za učinkovito provođenje promjena u organizaciji autor nudi tri pitanja:

1. Da li postoji skup alata za upravljanje promjenom? Postoji velik broj alata za odabrati no potrebno je odabrati zajednički skup definicija, pristupa, metoda i načina kontrole pristupačan svim učesnicima.
2. Koliko su planovi za promjenu integrirani u projektne planove, a ne zasebno ili paralelno? Izazov je da upravljanje promjenama bude sastavni dio poslovnog plana, a ne dodatak koji se provodi neovisno.
3. Tko je odgovoran za učinkovito upravljanje promjenama u organizaciji: menadžeri ili "stručnjaci" (bilo iz skupine zaposlenih ili izvan tvrtke)? Ako menadžeri nisu odgovorni, osobe na koje se može računati da se promjena događa sustavno i rigorozno, a njihovo određeno ponašanje nagrađeno ili kažnjeno, oni neće razvijati svoje vještine stoga upravljanje promjenama je iznimno važno, no treba biti i učinkovito, odnosno treba biti osnovna uloga menadžera, a ne nešto što se može prepustiti drugima.

Uključivanje savjetnika u programe promjena kao na slici 3 ovisi o sposobnosti organizacije i vrsti programa promjene. Luecke (2014) navodi dvije vrste savjetnika u odnosu na pokretanje promjene. Za izradu konteksta promjene odnosno promjenu strategije, strukture, sustava koriste se stručni savjetnici, a za postupke pokretanja promjene i obučavanje menadžmenta i tima za promjene procesni savjetnici.



Slika 3. Uloga savjetnika i djelatnika u programu promjena

Prilagođeno prema: Luecke, R. 2014. Upravljanje promjenama i tranzicijom

Tijekom krize, proaktivno organizacijsko ponašanje ovisi o vrsti, odnosno stilu vodstva jer krizni menadžer mora druge potaknuti na prihvaćanje i upravljanje promjenama a pritom se najčešće ističu dvije tradicionalne vrste vodstva: transakcijsko i transformacijsko vodstvo, te prema Lian i Salleh (2011) transakcijsko vodstvo je negativno, a transformacijsko pozitivno korelirano s proaktivnošću. Komplementarni, paralelni procesi koji stvaraju sinergijski učinak su upravljanje poslovnom krizom i upravljanje komunikacijom u krizi ako se pravilno provode u suprotnom mogu izazvati ozbiljne poteškoće jer razni komunikacijski nesporazumi na relaciji poduzeće – interesne skupine mogu vrlo lako postati uzrok poslovne krize, kao i pojačati njezin intenzitet, produžiti njezino trajanje te otežati proces izlaska iz poslovne krize odnosno pogreška poduzeća može uzrokovati negativan publicitet u javnosti te dovesti u pitanje budućnost poslovanja poduzeća. Svijest o važnosti interne komunikacije i njezinom značaju za stvaranje povjerenja je niska jer gotovo 70% zaposlenih nije obaviješteno o potencijalnom utjecaju krize na poslovanje poduzeća u kojem rade i mogućim posljedicama; polovina zaposlenika informacije dobiva putem medija a 30% zaposlenih o postojećem stanju u poduzeću saznaje od suradnika u neformalnim razgovorima (Premisa 2009) stoga je ove rezultate istraživanja potrebno kontinuirano naglašavati te da su zaposlenici ključna interesno-utjecajna skupina, a poduzeća koja podcjenjuju važnost djelotvorne organizacijske komunikacije prije, tijekom i nakon krize nisu daleko od samouništenja (Brčić, Malbašić i Đukes 2013:286-292).

Komuniciranje je sposobnost organizacije za uspješno rješavanje poslovnih situacija i problema. Prema Bulajić (2010:87-88) osim plana rješavanja krize nužan je i plan komunikacije za krizno komuniciranje. Krizno komuniciranje je interaktivni proces, odnosno razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom i nakon krize. S ciljem eliminiranja ili smanjenja utjecaja krize (specifični, neočekivani i neuobičajeni događaj koji stvara visoki stupanj neizvjesnosti i prijetnje ili doživljaja prijetnje prioritetima pojedine organizacije za pojedinca, skupine i organizacije) važno je planiranje postupanja u krizi u 7 koraka koji se spominju u radovima brojnih autora: 1. osnivanje kriznog stožera, 2. uspostavljanje interne komunikacije u kriznoj situaciji, 3. određivanje i osposobljavanje glasnogovornika, 4. izrada scenarija i simulacija krize, 5. određivanje ciljnih skupina javnosti, 6. sastavljanje ključnih poruka za ciljanu javnost, 7. određivanje najučinkovitije metode komuniciranja. Razlog neučinkovite komunikacije je pomanjkanje jasnih ciljeva komunikacije kao preduvjeta za stvaranje ključnih poruka jer su cilj i poruke potpore cilju dio krizne komunikacije i moraju se formirati prije bilo kakve izjave kao pisana, slušna ili vizualna (simbolična) poruka nužno jasna i nedvojbena koja sadržava konkretnu informaciju o opasnosti bez preporuke o preporučenom ponašanju. Bez prave informacije ljudi sami stvaraju sliku o stanju, koja može biti pogrešna i pogodovati razvoju negativnog javnoga mnijenja stoga svaka skupina zavređuje i očekuje komunikaciju na njoj najprihvatljiviji način i odgovarajućim komunikacijskim kanalom. Nakon završetka krize provodi se analiza provedenih postupaka u svrhu kvalitetnije komunikacije u budućnosti.

Sposobnost organizacije je da predviđanjem događaja i reakcijom na zbivanja uočava i izbjegava „status quo“ stanje ili indiferentnost na znakove upozorenja koji se javljaju u poslovanju. Značajka upravljanja promjenom i upravljanja krizom je informiranost. Menadžment mora u procesu promjene i u procesu krize raspolagati vjerodostojnim informacijama na temelju prikupljanja i obrade dostupnih podataka.

Sposobnost organizacije čini njena struktura i odgovarajuća obilježja pa nastavno o tome Kuleš navodi osnovne vrste organizacijskih struktura: tradicionalna ili klasična i moderna organizacijska struktura. Tradicionalana struktura naziva se još mehanicistička ili birokratska, dok moderna podrazumijeva naziv adaptivna ili organska organizacijska struktura. „Birokratske organizacije u velikoj su mjeri složene i formalizirane, sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštivati, kao što su i naglašeno centralizirane. Birokratsku organizaciju karakterizira duboka detaljna

podjela rada te visoka specijalizacija radnika pa je za rad na pojedinim radnim mjestima potrebno malo izobrazbe, a ne zahtijeva se ni neko posebno radno iskustvo.“ (Sikavica i dr. 2001:383). Jedan nadređeni menadžer koordinira posao više suradnika i širi je raspon kontrole. Komunikacija je vertikalna, od vrha prema dolje i u pisanoj formi, dok u organskoj strukturi koja je „antipod birokratskoj organizaciji pa nju karakterizira mala ili niska složenost kao i slaba formalizacija organizacije te dominantno decentralizirani oblik organizacije. Organska je struktura plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, zbog čega su u tom obliku organizacije potrebni kvalitetna izobrazba zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo.“ (Sikavica i dr., 2001:383). Raspon kontrole je uzak, a komunikacija horizontalna u ovakvoj organizaciji. „Organizacije koje su nekad bile hijerarhijske i projektirane prema načelima vojske i kontrole, usmjerenim glavnom direktoru, sve se više reduciraju i postaju sve spljoštenijim strukturama koje same uče, orijentirane prema potrošaču.“ (Collins, Devanna 2002). Smanjen broj menadžera i širi raspon kontrole koji omogućuje da zaposlenici imaju veću samostalnost i bolju komunikaciju unutar organizacijskih razina ostvaruje gospodarske koristi takve organizacijske strukture. Guranjem vlasti prema dolje, decentralizacija u organskoj strukturi organizacije uspostavlja manje birokracije, a time sposobnost bržeg odgovora na promjene u okruženju (Kuleš 2011:198-199).

Suvremeni vođa kreira svrhu, viziju koju će zaposlenici slijediti, uči od svojih sljedbenika, raste s njima i prilagođava se, potiče na usavršavanje vlastitim primjerom. On stvara stabilno okruženje za prihvaćanje svih poslovnih izazova i optimalno za rad svakog pojedinca s obzirom na emocije kao temelj ljudskih odnosa, učinkovitu komunikaciju, uklanjanje stresa i sukoba, ravnopravnost u rodnom, rasnom, kulturnom i vjerskom smislu (Repar, Njavro, Par 2012:112-113).

Kako u kriznim situacijama pa tako i osnova pristupa organizacijskim promjenama je djelovanje na pojedinačne reakcije onih na koje se odnose kroz osam faza: stabilnost, imobilizacija, negacija, bijes, pogađanje, depresija, testiranje i prihvaćanje promjene a model je predstavljen kao Kübler-Ross model negativnih psiholoških reakcija (Conner, 1998:131-135), pa sposobnost organizacije za provođenje odnosno upravljanje promjenom čine kadar, znanje i metodologija (Alfirević 2000:1259-1263). u djelovanju na reakcije i otpor sudionika.

4.4.2. Promjena i kriza izvor znanja

Učenje u procesu promjena, pa tako i nakon krize je „životna škola“ za organizaciju koja je postigla buduće stanje kroz evolutivni ili revolucijski pristup promjenama sa stajališta strategije i implementacije promjene. U tom slučaju reinženjering poslovnih procesa zahvaća područje upravljanja promjenama i područje kriznog menadžmenta ovisno o tome kojoj kategoriji pripada organizacija na koju se primjenjuje. Izvor znanja su procesi postupnih promjena i poboljšanja u cilju ostvarivanja strateških ciljeva, kao i procesi radikalnih brzih promjena u slučaju rješavanja kriznih situacija za sve sudionike i interesne skupine.

Proces i sposobnost učenja je jedinstvena karakteristika ljudskog bića, ali organizacije i strukture u kojima ljudi funkcioniraju tu sposobnost, same po sebi, nemaju što dovodi do toga da članovi takve organizacije u nedostatku ideja vodilja koje ona treba pružiti dođu u situaciju da ne razumiju i ne mogu se suočiti s nastalom promjenom ili situacijom. Zato organizacija koja konstantno teži proširenju svojih sposobnosti, a u cilju ostvarenja superiornih performansi, mora nastojati i ostvarenju fundamentalne promjene načina razmišljanja i percepcije svojih članova. Ovladavanje osnovnim disciplinama ili ključnim tehnologijama čini razliku između organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija. Da bi tradicionalna organizacija prerasla u organizaciju koja uči, prema Senge potrebno je osigurati osnovne elemente koji čine karakteristike učeće organizacije: osobno usavršavanje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije, timsko učenje i sistemsko mišljenje (Galić 2010).

Reinženjering zahtijeva novi stil vodstva, drukčije individualne kompetencije ljudi organizacijsku klimu i kulturu a menadžment promjena je ključni faktor da bi promjene reinženjeringa poslovnih procesa bile uspješne. Organizacije budućnosti bit će one koje su otkrile kako potaknuti predanost ljudi u organizaciji i spremnost za učenje na svim razinama (Džubur 2003).

Organizaciju koja uči karakteriziraju slijedeća obilježja (Daft 1998:564 prema Stipanović 2006):

„• **vodstvo** – vođe u poduzeću su nosioci promjena i implementiranja novog načina djelovanja. Potiču vlastitom vizijom promjene u shvaćanjima djelatnika i utemeljuju znanje i učenje kao osnovno sredstvo u poboljšavanju poslovanja. Uloga vodstva je upravljanje granicom, odnosno reguliranje granice na način da se zaštiti sustav i omogući njegovo prilagođavanje promjenama;

• **horizontalna organizacijska struktura** – temelji se na timovima i projektnoj organizaciji nasuprot tradicionalne, vertikalne organizacije opterećene bezbrojnim nivoima menadžmenta koji odugovlače i otežavaju proces odlučivanja;

• **opunomoćenje** zaposlenih ostvaruje se procesom autorizacije (empowerment). Nižim razinama menadžmenta se daje sloboda donošenja odluka u procesu optimalnog zadovoljavanja potreba turista, ali uz nužnu kontrolu;

• **komuniciranje** (podjela informacija) – informacije su dostupne svim djelatnicima, ne samo vrhovnim menadžerima. U komunikaciji sa svim djelatnicima pronalaze se rješenja koja imaju najveće šanse u dinamičnoj okolini da doprinose boljitku poslovanja poduzeća;

• **izviruća strategija** – svi djelatnici u rasponu vlastitih sposobnosti, znanja, vještina, dostupnosti informacija i kontaktima s turistima traže nove modele optimaliziranja procesa poslovanja uz izniveliranje optimalne strategije razvoja;

• **snažna organizacijska kultura** – kreiranje nove organizacijske kulture koja potiče proces učenja, usavršavanja i stvaranja intelektualnog kapitala kao pokretača promjena. Postavke nove organizacijske kulture su: cjelina je važnija od dijelova, granice između dijelova su minimizirane, kultura je egalitna i kulturne se vrijednosti unapređuju i adaptiraju.“ prilagođeno u odnosu na klijenta/turista.

Najveći propust vođa je nesposobnost da kapitaliziraju na kolektivnoj sposobnosti učenja ljudi jer proces učenja čine temeljne značajke: učenje je kompleksno i raznoliko te uključuje elemente vještine, znanje, vjerovanja, vrijednosti, pristupe, saznanja i navike; učenje je individualno ali se može kolektivno generirati u grupama i organizacijama; učenje potiče iskustvo - uspjeh, neuspjeh i njihove kombinacije; učenje je i proces, i rezultat; učenje može biti inkrementalno ili transformirajuće; svjesno ili nesvjesno; planirano i neplanirano; rezultati učenja mogu biti željeni i neželjeni; učenje mora imati moralnu dimenziju; učenje je esencijalno interni proces, a eksplicitno dijeljenje znanja s drugima dodaje vrijednost učenju; nema učenja bez promjene i učenje može biti i uzrok i posljedica promjene (Rupčić 2011:25) stoga upravo zadnje značajke učenja potvrđuju da su promjena i kriza izvor znanja.

4.4.3. Ulaganje u ljudski potencijal

Ulaganje u ljudski potencijal stvara i osnažuje kompetencije za upravljanje promjenom i krizom te umanjuje intenzitet otpora kako bi se implementacija projekta reinženjeringa poslovnih procesa uspješno provela.

Uzroci neuspjeha u vezi provedbe reinženjeringa poslovnih procesa prema provedenoj studiji (Ten Bos 1997; SIHA i Saad 2008 prema Cruceru 2014) su: nedostatak uvažavanja metodologije reinženjeringa poslovnih procesa; u pogledu ljudskih resursa nije razvoj već smanjenje rashoda za osoblje; pretjerani trošak projekta; spora adaptacija upravljačkog razmišljanja u odnosu na zahtjeve; nezainteresiranost top menadžmenta u vezi pokretanja projekta; očekivanje nerealno izvanrednih rezultata; snažan otpor osoblja, vjera u informacijsku tehnologiju za lako i brzo rješavanje problema; razvoj mehanicističkog mentaliteta; sposobnost organizacije u vezi upravljanja projektima niska ili ne postoji; zahtjevi organizacije za ugradnju procesa "dobre prakse" iako ne doprinose ciljevima, izjednačavanje s restrukturiranjem.

Ulaganje u osobni rast i razvoj zaposlenika u svrhu izgradnje kapaciteta otpornosti na utjecaj promjene doprinosi stvaranju kreativnosti, oslobađanju potencijala i podržavanju održive produktivnosti. Ovaj pristup kako navodi Fernandez (2016) omogućava stvaranje dobrobiti odnosno blagostanja na radnom mjestu. U tom smislu potrebno je razumjeti i podržati aktivnosti koje promiču osobnu dobrobit i dobrobit članova tima pomoću alata za osobni razvoj. Nadalje upozorava da stalni fokus na radne zadatke onemogućuje vrijeme za oporavak stoga je potrebno jasno utvrditi kada i u koje vrijeme se očekuje dostupnost menadžera, voditelja i članova tima jer kako navodi iz McKinsey Quarterly da stalna dostupnost zaposlenika i multitasking radno okruženje ubijaju produktivnost, guše kreativnost i čine ih nesretnima. Lideri i timovi surađuju bolje, učinkovitije ovladavaju stresom i održavaju visoku učinkovitost ukoliko koriste mentalne navike koje promiču otpornost i produktivnost a stječu se vježbom što potvrđuju neuroznanstvena istraživanja pa tako JoAnn Deak tvrdi da obilježja multitaskinga udvostručuju količinu vremena koje je potrebno za obaviti zadatak, što najmanje udvostručuje broj pogrešaka stoga preporuča "serijski monotasking“, a menadžeri mogu potaknuti monotasking davajući jasne zadatke i prioritete, definiranjem događaja koji se ne preklapaju odnosno izbjegavanjem zamki u odnosu što je hitno a što važno. Osim toga prema Lindi Stone

postoji tendencija da stalna dostupnost rezultira suboptimalno nezadovoljavajuće stanje stoga menadžeri trebaju osigurati vremenski "jaz" tijekom radnog dana ili sporog razdoblja tijekom godine što ukazuje na predah ili oporavak tijekom ciklusa zatišja radnih aktivnosti. Istraživački projekt Sveučilišta u New South Walesu proveden na 5.600 ljudi u 77 organizacija, utvrdio je da na profitabilnost i produktivnost organizacije utječu sposobnosti lidera prema zaposlenima odnosno empatija i suosjećanje mogu značajno poboljšati učinkovitost zaposlenika, angažman i profitabilnost. Postavlja se pitanje da li ove aktivnosti ulaganja u zaposlene imaju uporište u rezultatima, odnosno koji je povrat ulaganja (Fernandez 2016).

Towers Watson studija globalne radne snage iz 2014. godine[2] pokriva više od 32.000 zaposlenika što čini populaciju stalno zaposlenih koji rade u velikim i srednjim organizacijama u nizu industrija na 26 tržišta širom svijeta, a osmišljena je kako bi pružila potporu tvrtkama da bolje razumiju različite segmente zaposlenika i čimbenike koji utječu na njihovu učinkovitost na radnom mjestu mjerenjem stavova na koje utječu privlačnost, odbijanje, angažman i produktivnost. Više od 70% zaposlenih, istaklo je da je njihov poslodavac tijekom prethodne godine proveo velike promjene kao što su spajanja ili stjecanja, smanjenja, restrukturiranje, prodaju poslovne jedinice ili outsourcing poslova. Svaki treći zaposlenik ukazao je na rast i razvoj tijekom tog vremenskog okvira. Istraživanje Towers Watsona otkrilo je da su tvrtke imale dvostruku zaradu i gotovo tri puta veću bruto dobit od tvrtki koje su imale prosječnu ili nisku razinu održivog angažmana prema zaposlenicima koji se može definirati kao emocionalni angažman i kao osjećaj biti sposoban i pun energije za radom. Drugim istraživanjem[3] rezultati upućuju da 56% tvrtki koristi društvene medije za komunikaciju sa zaposlenicima o temama kao što su organizacijska kultura, team building ili inovacije. Devet od deset organizacija (87%) obučava menadžere za upravljanje i komunikaciju u programu promjene no učinkovitost poduzetih mjera je 22%. Samo 43% organizacija navode da njihovi timovi za ljudske resurse i komunikaciju imaju dugoročni plan za potporu potencijala zaposlenika. Isto istraživanje pokazalo je tri područja kritična za organizacije u potrazi za poboljšanje

[2] https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/Newsletters/Americas/insider/2015/06/how-employee-attitudes-toward-change-affect-change-management#ftn5

[3] https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/11/2013-global-change-and-communication-roi-study

učinkovitosti promjena: fokusiranje na osnove (vodstvo, komunikacija, uključenost, obuka/učenja i mjerenja), pozornost na zaposlenike - vrednovanje kulture, spremnost zaposlenika za promjene, utjecaj promjena na ljude, te menadžer je katalizator za promjene i preuzima odgovornost. Pozornost na ovim ključnim područjima može pomoći poslodavcima da uspješno upravljaju promjenama. Jedno od najslabijih područja za mnoge organizacije u ocjenjivanju svojih zaposlenika, je utjecaj općih stavova zaposlenih, ukoliko ti stavovi utječu na poslodavca šanse za uspješne promjene će izostati.

5. ZAKLJUČAK

Na temelju analiziranog i izloženog u ovom radu proizlazi zaključak da su prvenstveno sposobnost organizacije ili njenog dijela i kompetencije menadžmenta, ključni za postizanje konkurentskih prednosti. Važnost upravljanja promjenama naglašena je i proizlazi iz izazova modernog menadžmenta koji čine prednost i priliku no isto tako i opasnost odnosno moguću kriznu situaciju. Općenito razmatrajući značajke menadžmenta i organizacije te stavljajući sve to u kontekst promjena koje su stalne i neminovne ističe se činjenica da je čovjek okosnica prilagodljivosti.

Rad je koncipiran na obradi teoretskih činjenica i spoznaja o menadžmentu promjena i organizaciji s naglaskom na utjecaj menadžmenta promjena u kriznim situacijama odnosno pristup radikalnoj promjeni. Reinženjering poslovnih procesa je pristup upravljanju promjenama u organizaciji kada postupna poboljšanja nisu učinkovita.

Koncept reinženjeringa poslovnih procesa je upravljnje promjenom odnosno krizni menadžment u upravljanju revolucionarnim pristupom promjeni. Promjena ima konstantan utjecaj na organizaciju i menadžment, iziskuje strateške ili operativne akcije uvažavajući brojne vrste otpora koji se pritom javljaju. Menadžment promjena treba ukomponirati u sve programe promjena koristeći spomenute pristupe i modele upravljanja promjenom. U smislu strateškog menadžmenta upravljanje promjenom je opcija ostvarivanja vizije i misije. Koncept provedbe promjena u krizi ima zajedničke značajke sa projektnim menadžmentom. Projektni pristup radikalnim promjenama primjenjuje se za realizaciju projekta reinženjeringa poslovnih procesa koji treba provesti u kratkom roku prema utvrđenoj proceduri i uz nužne resurse.

Pristupanje promjenama na klasičan, tradicionalan način nije odgovarajuće današnjoj okolini te je menadžment u stalnom procesu razvoja vještina, znanja i kompetencija. Isto tako sposobnosti organizacije jačaju kroz procese prilagodbe. Bez obzira na intenzitet svaka promjena izaziva brojne vrste otpora. Ulaganje u ljudske resurse značajka je prevladavanja otpora. Za prevladavanje otpora ključni je čimbenik komunikacija sa svim učesnicima promjene a u kriznim situacijama komunikacija je iznimno važna unutar organizacije i s okolinom. Komunikacija je alat motivacije potreban u stvaranju momentuma, prevladavanju stanja „status quo“ od strane nositelja projekta promjene odnosno projekta reinženjeringa poslovnih procesa u organizaciji.

Ako promjenu promatramo kao proces, rezultat odnosno output promjene čini i znanje. Novo stanje koje se uspostavlja promjenom ima dadanu vrijednost u znanju bez obzira na ishod projekta promjene bilo pozitivan ili negativan. Jedna vrsta znanja sadržana je u dokumentiranju provedbe projekta reinženjeringa poslovnih procesa dok je druga vrsta znanje kroz učenje u procesu promjene.

Od 90-tih godina prošlog stoljeća kada je menadžment promjena zaživio kao disciplina pa do danas upravo njegov utjecaj doprinosi konkurentnosti i profitabilnosti poslovanja kada se primjenjuje uz projekte upravljanja promjenama kroz jačanje sposobnosti organizacije, akumuliranje znanja i povrata ulaganja u ljudski potencijal a posebno kada je promjena radikalna i iziskuje revolucionarni pristup kriznim situacijama reinženjeringom poslovnih procesa.

U Varaždinu, 15.3.2016. godine



Nives Rojnik

6. ILUSTRACIJE

Kazalo slika

Slika 1. Prilagodba, stabilnost i preživljavanje organizacije ……...……..20

Slika 2. Strategije u kriznim uvjetima.....56

Slika 3. Uloga savjetnika i djelatnika u programu promjena……..……64

Kazalo tablica

Tablica 1. Čimbenici vodstva ……...……..……...……..18

Tablica 2. Kompetencije menadžera promjene ……..……..36

Tablica 3. Vrste kriza prema cilju i indikatori ……....…….....…….……51

7. LITERATURA

7.1. Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. 2008. Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi. Školska knjiga, Zagreb.
2. Belak, V. 2004. Menadžment u teoriji i praksi.Belak excellens d.o.o., Zagreb.
3. Buble, M. i dr. 2005. Strateški menadžment. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
4. Cameron E.; Green M. 2009. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools, and tehniques of organizational change, 2nd ed. Kogan Page. http://www.exam-summaries.com/summaries/Change%20Management/making-sense-of-change-management.pdf (pristupljeno 18.6.2015.)
5. Certo, S. C.; Certo, S. T. 2008. Moderni menadžment, 10. izdanje. Mate d.o.o., Zagreb.
6. Hamel, G. 2009. Budućnost menadžmenta. Mate d.o.o., Zagreb.
7. Klaić, B. 1988. Rječnik stranih riječi. Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb.
8. Kotter, J. P. 2009. Smisao hitnosti. Lider, Zagreb.
9. Kotter, J. P. 2009. Vođenje promjena. Lider, Zagreb.
10. Luecke, R. 2005. Upravljanje kriznim situacijama. Zgombić&partneri, Zagreb.
11. Luecke, R. 2004. Upravljanje promjenama i tranzicijom. Faber&Zgombić plus, Zagreb.

12. Mencer, I. 2012. Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća. TEB – poslovno savjetovanje, Zagreb.
13. Osmanagić Bedenik, N. 2003. Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Školska knjiga, Zagreb.
14. Previšić, J.; Ozretić Došen, Đ. 2000. Osnove međunarodnog marketinga. Masmedia, Zagreb.
15. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. 2004. Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia, Zagreb.
16. Thompson, Jr., A. A.; Strickland III, A. J.; Gamble, J. E. 2008. Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje. Mate d.o.o., Zagreb.

7.2. Mrežni i elektronički izvori:

1. Aleksić, A. 2007. Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.* br.1. 419-429. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41349 (pristupljeno 17.7.2015.)
2. Aleksić, A. 2009. Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.* br.2. 39-40. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69015 (pristupljeno 17.7.2015.)
3. Alfirević, N. 2000. Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled* Vol.51 No.11-12. 1256-1281. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45247 (pristupljeno 8.9.2015.)
4. Ashkenas, R. 2013. *Change management needs to change* https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha?cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation April 16, 2013 (pristupljeno 28.1.2016.)
5. Bedeković V.; Ilijaš Baričević Ž. 2011. Kulturalna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva. *Praktični menadžment*. Vol. II. br. 2. 7-14.

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=107049 (pristupljeno 3.10.2015.)

6. Belak S.; Ušljebrka, I. 2014. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Pregledni rad. *Oeconomica Jadertina.* Vol. 4. No 2. 80-98. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=201619 (pristupljeno 8.6.2015)
7. Brčić, R.; Malbašić, I.; Đukes, S. 2013. Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled.* 64 (3). 279-296. http://hrcak.srce.hr/file/155366 (pristupljeno 14.1.2016.)
8. Bulajić, M. 2010. Krizno komuniciranje. *Medix.* broj 87/88. http://hrcak.srce.hr/file/90154 (pristupljeno 16.2.2016.)
9. Cruceru, A. 2014. Reengineering – the strategic alternative of a SME to adapt to the XXI century, *SEA - Practical Application of Science.* Volume II. Issue 3 (5). 269-273. http://www.sea.bxb.ro/Article/SEA_5_36.pdf (pristupljeno 17.2.2016.)
10. Coram, R.; Burnes, B. 2001. Managing organisational change in the public sector – Lessons from the privatisation of the Property Service Agency. *International journal of Public Sector Management.* Vol. 14 Iss 2. 94-110. http://dx.doi.org/10.1108/09513550110387381 (pristupljno 15.7.2015.)
11. Drožđek, I.; Buntak, K.; Majić Z. Profitni centri i interne kontrole u funkciji učinkovitosti poslovanja. *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues.* Vol. XXVI No. 1. 2013. 339-349. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=159715 (pristupljeno 8.6.2015.)
12. Dubelj, N.; Domijan-Arneri, I. 2011. Rizici nastupa krize u poslovanju poduzeća morskog brodarstva. Pregledni članak. *"Naše more".* 58(5-6). 180-192. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112217 (pristupljeno 26.6.2015.)
13. Dujanić, M. 2004. Upravljanje promjenama u poduzeću *Zbornik Radova - Sveučilište u Rijeci.* Ekonomski fakultet. god. 22. Sv. 1. 39-51.

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=10745 (pristupljeno 9.9.2015.)

14. Džubur, S. 2003. Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. *"Naše more"* . 50(1-2)/2003. Http://hrcak.srce.hr/file/13112 (pristupljeno 18.2.2016.)
15. Fernandez, R. 2016. Help your team manage stress, anxiety and burnout. https://hbr.org/2016/01/help-your-team-manage-stress-anxiety-and-burnout (pristupljano 22.1.2016.)
16. Funda, D. 2011. Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza. Pregledni rad. *Tranzicija.* Vol. 13. No. 27. 98-109. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=110852 (pristupljeno 3.6.2015.)
17. Galić, M. 2010. Učeća organizacija. 179-194. http://hrcak.srce.hr/file/84146 (pristupljeno 18.2.2016.)
18. Gheorghe, G. 2011. Business Process Reengineering, a Crisis Solution or a Necessity. *Risk in Contemporary Economy*. 1. 190-195. https://doaj.org/search?source=%7B%22query%22%3A%7B%22query_string%22%3A%7B%22query%22%3A%22gabriela%20gheorghe%22%2C%22default_operator%22%3A%22AND%22%7D%7D%2C%22from%22%3A0%2C%22size%22%3A10%7D#.VsblDzuFPct (pristupljeno 18.2.2016.)
19. Gotal, M. 2013. Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik.* Vol. 7. No. 4. 405–413. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165259 (pristupljeno 3.9.2015.)
20. Hernaus, T. 2009. Temelji organizacijskog dizajna. *EFZG - serija članaka u nastajanju.* 09-08. http://hrcak.srce.hr/file/201924 (pristupljeno 17.2.2016.)
21. Jambrek, I.; Penić, I. I. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Stručni rad. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci.* Vol. 29. br. 2. 1181-1206. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=63808 (pristupljeno 26.6.2015.)
22. Karlić, T.; Hadelan, L. 2011. Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu*

menadžmenta. Vol.2. No.2. 67-72. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113567 (pristupljeno 28.9.2015.)

23. Koričan, M. 2007. Poslovni svijet danas. *Komunikacije* 4. 10. http://www1.ericsson.com/hr/etk/novine/kom0407/10.pdf (pristupljeno 28.7.2015.)
24. Kružić, D. 2007. Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. *Ekonomska misao i praksa.* GOD XVI. BR. 2. 167-192. http://hrcak.srce.hr/file/33524 (pristupljano 22.1.2016.)
25. Kuleš, A. 2011. Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama. Stručni rad. *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*. Vol.XXIV No.1. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=105093 (pristupljeno 26.6.2015.)
26. Legčević, J.; Taučer, K. 2014. Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik.* God. XXVII. BR. 1. 199-208. http://hrcak.srce.hr/file/188682 (pristupljeno 5.10.2015.)
27. Osmanagić Bedenik, N. 2010. Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.* Godina 8. br. 1. 105-118. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87513 (pristupljeno 16.9.2015)
28. Požega, Ž.; Crnković, B.; Udovičić, A. 2012. Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća. *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*. Vol.XXV No.2. 347-355. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik= 139705 (pristupljeno 3.9.2015.)
29. Prosci Inc. Eras of Change Management: A History of the Discipline http://www.change-management.com/tutorial-cm-eras.htm (pristupljeno 17.6.2015.)
30. Repar, L.; Njavro, M.; Par V. 2012. Menadžment i vođenje u trgovačkim društvima u agrobiznisu. *Journal of Central European Agriculture*. 13(1). 109-

122. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=118114 (pristupljeno 28.9.2015.)
31. Rupčić, N. 2011. Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva. *Praktični menadžment.* Vol. II. br. 3. 20-27. http://hrcak.srce.hr/file/113560 (pristupljeno 18.2.2016.)
32. Shanley, C. 2007. Managing change through menagement development: an industry case study. *Journal of Management development.* Vol.26 Iss 10. 962-979. http://dx.doi.org/10.1108/02621710710833414 (pristupljno 15.7.2015.)
33. Shea, G.; Solomon, C. 2013. Change management is bigger then leadership. https://hbr.org/2013/03/change-management-is-bigger-th&cm_sp=Article-_-Links-_-End%20of%20Page%20Recirculation (pristupljeno 28.1.2016.)
34. Stipanović, Ch. 2006. Značaj reinženjeringa u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih poduzeća. *Tourism and Hospitality Management.* Vol. 12. No. 1. 149-156. http://hrcak.srce.hr/file/92900 (pristupljeno 28.1.2016.)
35. Šuman, S.; Pavletić, D. 2008. TQM – PUT DO DIFERENCIJACIJE. *Eng. Rev.* 28-2. 131-142. http://hrcak.srce.hr/file/48485 (pristupljeno 16.01.2016)
36. Taradi, J.; Grošanić, N. 2007. Procesni pristup i model upravljanja zakonskim zahtjevima sigurnosti u poslovnom sustavu. *Zbornik Radova II. Znanstveno-stručne konferencije s međunarodnim sudjelovanjem "Menadžment i sigurnost".* Taradi, Josip (ur.). Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti. 60-76. https://bib.irb.hr/datoteka/476629.3_Taradi_Grosanic.pdf (pristupljeno 14.01.2016)
37. Tomić, Z.; Milas, Z. 2007. Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao.* Vol. XLIV. br. 1. 137–149. http://hrcak.srce.hr/file/31544 (pristupljano 22.1.2016.)
38. https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/11/2013-global-change-and-communication-roi-study (pristupljano 29.1.2016.)
39. https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/Newsletters/Americas/insider/2015/06/how-employee-attitudes-toward-change-affect-change-management#ftn5 (pristupljano 29.1.2016.)
40. Vrdoljak Raguž, I. 2010. Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled.* 61 (7-8). 455-475.

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87577
(pristupljeno 29.9.2015.)