Odnos zaposlenika prema promjenama

Lazar, Tanja

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:625490

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet za ekonomiju i turizam

„Dr. Mijo Mirković“

TANJA LAZAR

ODNOS ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet za ekonomiju i turizam

„Dr. Mijo Mirković“

TANJA LAZAR

ODNOS ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA

Završni rad

JMBAG: **1872-E, izvanredni student**

Studijski smjer: **Management i poduzetništvo**

Predmet: **Ljudski potencijali i ekonomija rada**

Mentor: **Prof.dr.sc. Marija Bušelić**

Pula, ožujak 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Tanja Lazar, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 10. 03. 2015. _____

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. PROMJENA 3

2.1. Pojam i definicija promjena 3

2.2. Vrste promjena u poduzeću 3

2.2.1. Revolucionarne promjene 4

2.2.2. Cikličke promjene 4

2.2.3. Evolucijske promjene 4

2.3. Tipovi poslovnih promjena 5

2.4. Razlozi uvođenja promjena u poduzeće 7

2.4.1.Tehnološki razvoj 7

2.4.2. Turbulentnost okoline 8

2.4.3. Povećanje konkurentnosti 9

2.4.4. Promjene u organizaciji 9

2.4.5. Troškovi rada 10

3. ODNOS ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA 11

3.1. Delta stanje 11

3.2. Reakcija na promjene 12

3.3. Psihološke faze reakcije na promjene 13

3.3.1. Šok 14

3.3.2. Obrambeni uzmak 14

3.3.3. Priznanje 15

3.3.4. Prihvaćanje i prilagodba 15

3.4. Kako si zaposlenik može sam pomoći u svladavanju prepreka tijekom uvođenja promjena 15

3.5. Ključni igrači u procesu promjene 16

3.5.1. Sponzori promjene 16

3.5.2. Pokretači promjene 17

3.5.3. Mete promjene 19
4. OTPOR ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA 21
4.1. Prepoznavanje otpora 22
4.2. Izvori otpora 23
4.3. Razlozi otpora prema promjenama 24
4.4. Smanjivanje otpora 24
4.5. Svladavanje otpora 26
4.6. Mogu li se zaposlenici nositi s neprekidnim promjenama? 28
4.7. Stres i promjene 29
5. ZAKLJUČAK 30
LITERATURA 32
Popis slika 34

1. UVOD

Iako ponekad čovjek nije svjestan, promjene su stalno prisutne u našim životima. Tijekom života čovjek neprestano prolazi kroz određene procese promjene. Već od rane dobi susrećemo se sa promjenama. Primjerice, dijete kreće u jaslice i mora se prilagoditi promjenama okoline, promjenama u određenim navikama koje je steklo kod kuće kao i promjenama ljudi koji ga okružuju. Kroz iste procese prolazi kad krene u vrtić, školu, na fakultet i u konačnici na posao.

Ovisno o mogućnosti prilagodbe, o fleksibilnosti osobe kao i o spremnosti na preuzimanje određenih rizika, reakcije na promjene u poduzeću biti će različite. Za pojedince koji su fleksibilni promjena će u većini slučajeva biti pozitivno iskustvo i mogućnost za napredak. Ukoliko se već pri samoj pomisli o promjeni zauzme negativan stav, tada će se cijeli proces promjene pretvoriti u noćnu moru koja će kod pojedinca iz dana u dan stvarati sve veći pritisak, otpor prema promjeni biti će sve veći i dovesti do odluke o napuštanju poduzeća.

U današnje vrijeme kada se konstantno radi na unaprijeđenju tehnologije, kada su tržišta globalna, konkurencija sve oštrija, a zahtjevi kupaca sve veći, teško je zamisliti da poduzeće može uspješno djelovati duže vrijeme a da pritom ne uvodi nikakve promjene. Opće je poznato da poduzeća neprestano pokušavaju pronaći način putem kojeg bi poboljšali svoje poslovanje i ostvarili prednost u odnosu na svoje konkurente.

Iako se u prošlosti smatralo da je za uspjeh ključno imati dobre strojeve i što moderniju tehnologiju danas je situacija potpuno drugačija. Manageri i vlasnici poduzeća su počeli uviđati kako je za uspjeh presudan ljudski potencijal te ukoliko se ne ulaže u razvoj i usavršavanje zaposlenika male su šanse da će poduzeće opstati na tržištu.

Prikupljanjem sekundarnih podataka iz različitih izvora poput stručne literature, interneta i članaka nastojalo se dobiti cjelovitu sliku odnosa zaposlenika prema promjenama. Primjenom metode dedukcije i deskripcije tijekom pretraživanja sekundarnih podataka nastojale su se utvrditi dosadašnje spoznaje o odnosu zaposlenika prema promjenama. Pomoću metode analize i sinteze prikupljeni su podaci iz kojih su se izvukli određeni zaključci. Upravo će ti zaključci biti objedinjeni u završnom djelu samog rada.

Cilj je ovog rada prikazati kako promjene u poduzeću utječu na kvalitetu rada, angažiranost i na ponašanje zaposlenika. Poseban naglasak stavljen je na otpor zaposlenika prema promjenama, a razlog tome jest činjenica da je kod uvođenja promjene u većoj ili manjoj mjeri otpor prisutan kod većine zaposlenika. Rad je podijeljen u 5 poglavlja kroz koje se nastojalo razraditi sam cilj ovog rada.

Nakon uvoda slijedi drugo poglavlje u kojem se obrađuje sam pojam i definicija promjene kao i vrste i tipovi promjena. U ovom se poglavlju nastoje prikazati neki od najčešćih razloga zbog čega poduzeće uvodi promjene. Svaki od tih razloga može imati prilično velik utjecaj na mogućnost poduzeća da se prilagodi današnjem tržištu.

Treće poglavlje daje uvid u sam odnos zaposlenika prema promjenama, u psihološke faze reakcije na promjene kao i u ključne igrače u procesu promjene. Kada se spominju ključni igrači tada se prvenstveno misli na sponzore promjene, pokretače promjene i mete promjene bez kojih sam proces promjene ne bi bio moguć.

Kako je prilikom uvođenja promjena u poduzeća jedan od najvećih problema otpor zaposlenika prema promjenama, upravo je to razlog zbog čega je otporu promjenama posvećeno četvrto poglavlje.

Posljednji dio rada je zaključak u kojem se iznose temeljne spoznaje do kojih se došlo proučavanjem stručne literature, interneta i članaka.

2. PROMJENA

2.1. Pojam i definicija promjena

Potpune i jedinstvene definicije promjene nema, pod tim pojmom susrećemo različita shvaćanja. Često se taj pojam objašnjava sinonimima ili bliskim pojmovima kao npr. inovacija, novina, pa čak i reforma, što naravno ovisi o intenzitetu i opsegu promjene o kojoj je riječ.

Najjednostavnije općeprihvaćeno određenje jest: promjena je proces, a ne događaj. Što se događa na jednom stupnju promjene, odražava se na sljedećim stupnjevima, a mogu se pojaviti i sasvim nove odrednice u tom procesu. Složenost procesa promjene povećava se velikim brojem čimbenika koji djeluju na provođenje promjene.[1]

Svaka izmjena u odnosu na prethodni događaj, odrednicu vremena ili način na koji ste nešto napravili. Kod promjene ili zbog promjene uvijek nastaje nova situacija.[2]

2.2. Vrste promjena u poduzeću

Kada se govori o promjeni ona može obuhvaćati jedan ili više dijelova organizacije, a u konačnici može utjecati na reorganizaciju cijelog sustava te pritom utjecati na sve ključne elemente unutar organizacije kao što su: zaposlenici, aktivnosti, strategija, struktura te formalni i neformalni procesi.

Razmjeri promjena mogu se kretati od jednostavnijih i kratkoročnih do vrlo složenih i dalekosežnijih, unutarnjih i vanjskih, strateških i operativnih, planiranih i iznenadnih, općih ili detaljnijih, globalnih ili lokalnih, obiteljskih ili osobnih.[3]

Klasificirajući promjene u odnosu na njihovu kompleksnost one mogu biti: revolucionarne, cikličke i evolucijske.

[1] https://bib.irb.hr/datoteka/510725.Vrednovanje_promjena_u_obrazovnom_procesu.pdf, (06.12.2014.)
[2] Petar, S., Perkov, D. (2013.): *Inteligencija poslovne promjene.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 8
[3] Ibidem, str. 30

2.2.1. Revolucionarne promjene

Pod revolucionarnim promjenama podrazumijevaju se promjene koje treba obaviti u relativno kratkom roku, one zahvaćaju duboko u organizaciju. U situacijama u kojima je vremensko tempiranje akcije presudno za uspjeh, potrebna je revolucionarna promjena. Kad je ulog visok, a rok za reagiranje kratak, bit će možda potrebna nagla i ponekad nasilna promjena kako bi korporacija ostala konkurentna. Kad vas tržište prisiljava da hitno reagirate, nema vremena za promjenu malo-pomalo. Kompanije moraju brzo postati efikasnije i produktivnije da bi postale konkurentnije.[4]

Takve promjene nerijetko zahtijevaju brzo i odlučno smanjenje broja zaposlenih, ukidanje pojedinih proizvoda i usluga ili zatvaranje pojedinih proizvodnih pogona. U radikalne promjene mogu se ubrojiti i strukturne reforme u Hrvatskoj koje imaju za cilj jačanje globalne konkurentnosti.

2.2.2. Cikličke promjene

Kao i kod radikalnih promjena, cikličke promjene zahvaćaju mnoge dijelove organizacije, promjene su planirane i kompleksne, ali se događaju u dužem vremenskom razdoblju. Promjene su relativno uravnotežene, događaju se bez većeg stresa pa ih samim time i zaposlenici lakše prihvaćaju. Pod cikličkim promjenama podrazumijevaju se promjene organizacijske kulture, neprekidno poboljšanje te uspoređivanje s najboljima. Ako je u određenom trenutku organizacijsko stanje zastarjelo i neučinkovito prema novim tendencijama u okružju, ne mora se čekati nailazak situacije teške krize da bi management pokrenuo neizbježne cikličke promjene.[5]

2.2.3. Evolucijske promjene

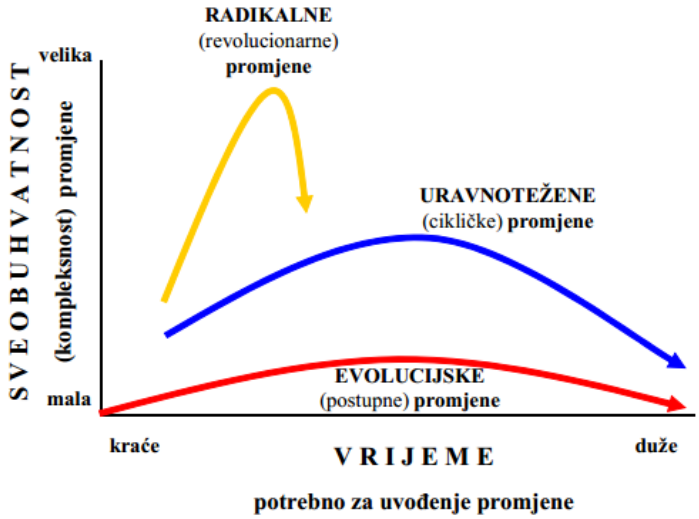
Evolucijske promjene se većinom odnose na unapređenje poslovnih procesa i organizaciju rada u dužem razdoblju. Kada se shvati da je promjena nešto neizbježno tada je

[4] http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=10745, (20.12.0014.)
[5] Petar, S., Perkov, D. (2013.): *Inteligencija poslovne promjene.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 34

organizacija u mogućnosti da se pripremi na vrijeme, da se prilagodi te da promjenu ne shvaća kao prijetnju već kao priliku za preobrazbu.

Mnoga istraživanja su pokazala kako su revolucionarne promjene vrlo rijetke dok su evolucijske promjene najzastupljenije. Razlog tome je što su evolucijske promjene prilično mirne i bezbolne stoga je i logično da je većina menadžera sklona upravo evolucijskim promjenama. Nedostatak je što katkad nisu dovoljno brze i sveobuhvatne da bi u današnjim uvjetima zadržale konkurentsku prednost organizacije. Zato neka naši ciljevi budu revolucionarni, a koraci-evolucionarni![6]

Slika br. 1: Vrste poslovnih promjena



Izvor: http://www.perkov-savjetovanje.hr/seminari/upravljanje_promjenama.pdf,. (20.12.2014.)

2.3. Tipovi poslovnih promjena

Klasifikacija promjena može se provoditi ovisno o različitim kriterijima. U odnosu na pristup promjene mogu biti neplanirane i planirane, dok u odnosu na način provođenja promjene su postupne i radikalne.

Neplanirane promjene nastaju spontano kao rezultat nepredviđenih događaja unutar i izvan organizacije. Organizacija takve promjene mora prepoznati i reagirati na njih u što kraćem roku kako bi smanjila eventualne negativne posljedice te maksimizirala potencijalne

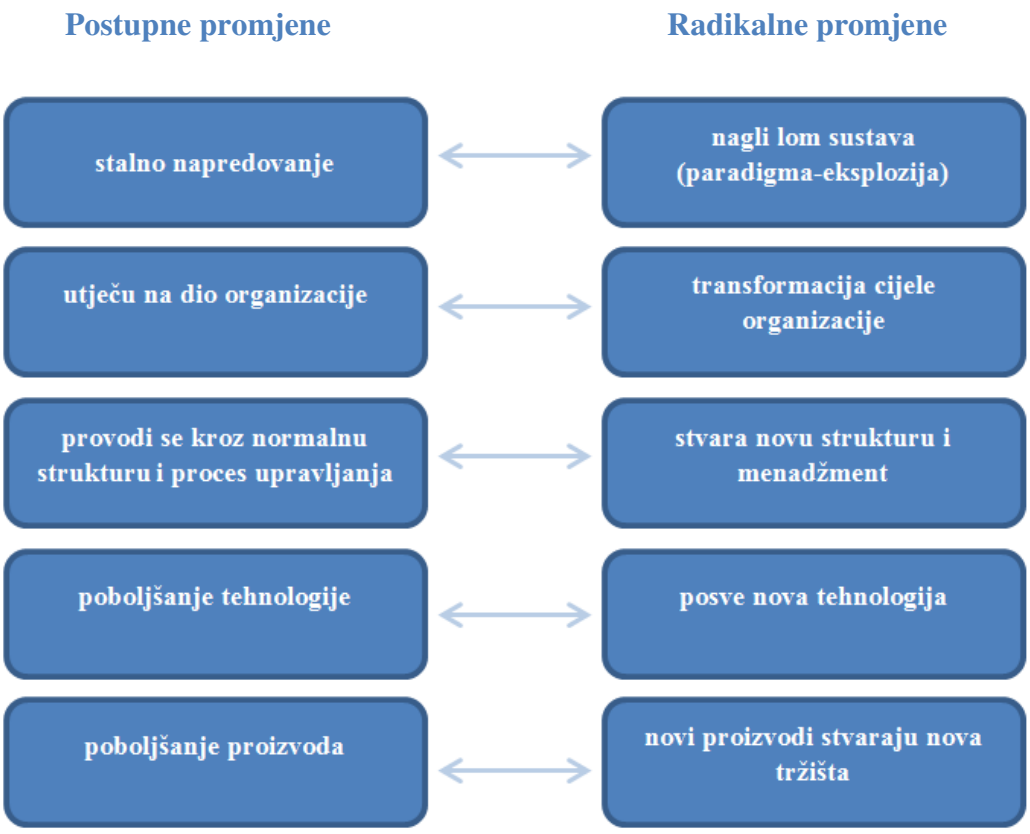
[6]Ibidem, str.35

koristi što ih promjene donose. Iako se organizacije mijenjaju cijelo vrijeme, svaki dan, promjene koje se događaju u organizaciji su većinom neplanirane i postepene.[7]

Pod planiranim promjenama podrazumijevaju se promjene koje su rezultat posebnih napora organizacije da se istraže nove mogućnosti i riješi određeni novčani problem. Ako je poduzeće usmjereno na stalno poboljšanje svega čime se bavi, tada će strategija i kultura biti usmjerene na traženje prilika za promjenu, neće se čekati na trenutak kada će promjena biti uvjetom opstanka.[8]

Radikalna promjena, kako i sam naziv govori je promjena koja mijenja sve iz temelja, pravila koja su vrijedila do jučer danas više ne vrijede. Takve su promjene dramatične za organizaciju i njezine zaposlenike. Postupne promjene su promjene koje su lakše prihvaćene od strane zaposlenika jer se uvode postupno u dužem vremenskom razdoblju.

Slika br. 2: Razlika između radikalnih i postupnih promjena



Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 697

[7] http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=10745, (27.12.2014.)
[8] Ibidem, (27.12.2014.)

2.4. Razlozi uvođenja promjena u poduzeće

U današnje vrijeme kada se promjene dešavaju iz trenutka u trenutak, kada je konkurencija sve jača, a zahtjevi kupaca sve veći mnoštvo je razloga zbog koji se poduzeće odlučuje na uvođenje promjena. Neki od razloga zašto poduzeće uvodi promjene su sljedeći: tehnološki razvoj, turbulentnost okoline, povećanje konkurencije, promjene u organizaciji, troškovi rada.

2.4.1.Tehnološki razvoj

Razvoj tehnologije i brze promjene u tehnološkoj i poslovnoj okolini suvremenih organizacija nesumnjivo su jedan od najznačajnijih poticaja promjene poslovne filozofije i okretanja čovjeku i njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu „koji ne samo što se obnavlja nego se i sam proizvodi“[9]

Ubrzani razvoj tehnologije i moderne informacijske tehnologije ukazuje nam na činjenicu da snaga privrede i njezin razvojni potencijal sve više ovisi o kvaliteti ljudi odnosno o njihovoj inteligenciji i kreativnim potencijalima kojima raspolažu, a sve manje o snazi strojeva, opreme i kapitala.

Tehnološki razvoj, stalna nova tehnološka i znanstvena otkrića i njihova neposredna primjena i ugradba u proizvode, usluge i organizaciju, način upravljanja i sam način života, uvjetuju da permanentna promjena i kreiranje novoga postaju jedini mogući način opstanka organizacije, društva i čovjeka. Konkurencija poduzeća izoštrava se upravo na toj dimenziji sposobnosti mijenjanja, kreiranja i primjeni novih spoznaja, sposobnosti diferenciranja vlastitih proizvoda i usluga, te količini ugrađenog znanja i ljudske imaginacije u njima. Sposobnost učenja postaje mnogo važnija od iskustva.[10]

[9]Bahtijarević Šiber, F(1999.): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 48
[10]Ibidem, str. 49

2.4.2. Turbulentnost okoline

Upravo bi promjene u okolini suvremenih organizacija trebali biti glavni razlog i poticaj organizacijama da se okrenu zaposlenicima i njihovim potencijalima. Stalne, sve ubrzanije i radikalnije promjene koje traže sve veću senzibilnost, umiješanost i sposobnost prilagodbe, postaju sastavni dio managerske i organizacijske stvarnosti. One se događaju svakodnevno i u svim područjima, ekonomskom, tehnološkom, socijalnom, pravnom itd.[11]

U ovakvim uvjetima pred managere je stavljen težak zadatak koji se temelji na stalnoj prilagodbi i aktivnom reagiranju na promjene, te zahtjeva nalaženje i brzo korištenje novih poslovnih mogućnosti i prilika koje se pružaju.

Osobito značajno postaje praćenje i uočavanje slabih signala promjena u okolini i proaktivno reagiranje. U takvim je uvjetima jedini pravi odgovor organizacije intenziviranje unutarnjih promjena, stalno mijenjanje i brzo reagiranje na promjene u okolini.[12]

Da bi opstala i bila uspješna, organizacija mora imati ljude koji će:

- uspješno pratiti i otkrivati slabe signale promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije
- pravodobno prenositi sve važne informacije o promjenama u one dijelove organizacije koji na njih mogu djelovati
- odgovarajuće i kreativno reagirati na promjene i izazove okoline
- brzo i uspješno plasirati promjene u okolini i ostvariti primjerene komercijalne efekte
- osigurati stalnu povratnu spregu informacija o efektima promjena
- kontinuirano se razvijati, učiti i stalno ići ukorak s najnovijim spoznajama, te davati stalno kreativne doprinose
- vidjeti u stalnim promjenama izazov, mogućnost i priliku za stvaranje novog u svim područjima rada i poslovanja.[13]

[11]Ibidem, str. 51
[12]Ibidem, str. 51

2.4.3. Povećanje konkurentnosti

Drucker ističe da je temeljni cilj svakog poduzeća proizvoditi potrošače, a logično je da je rezultat toga upravo profit poduzeća. Na zasićenom i iznimno konkurentskom tržištu zahtjevnih i sofisticiranih potrošača čije se potrebe i vrijednosti stalno mijenjaju, a mogućnost izbora svakim danom povećavaju, to nije nimalo laka zadaća.[14]

Poduzeće mora konstantno pratiti poteze svojih konkurenata jer svaka njihova akcija ima neposredne posljedice za poduzeće iz razloga što zahtjeva promjene, stalnu prilagodbu i prikladne odgovore na izazove konkurencije kako bi se održalo na tržištu. Upravo je konkurencija ta koja tjera poduzeće na promjene koje se odnose na podizanje kvalitete, nove proizvode, inovacije kao i na promjene u poslovnoj orijentaciji i ponašanju.

2.4.4. Promjene u organizaciji

Posljednjih petnaestak godina dolazi do velikih promjena u organizaciji, a povezane su sa naglaskom na ljude i management ljudskih potencijala. Primjena novih tehnologija utječe na kraj koncentrirane organizacije koja je bila temeljni model industrijskog doba te na pojavu raspršene organizacije koja je usmjerena na ljude, a ne na strojeve.

Promjena se događa prelaskom naglaska od strukture na procese i od organizacije na pojedince, od velikih jedinica na male, nezavisne i decentralizirane jedinice usmjerene na probleme i projekte, od visoke k niskoj organizaciji, od vertikalne k horizontalnoj i profesionalnoj diferencijaciji i povezivanju. Radi se zapravo o izrazito decentraliziranim organizacijama stručnjaka (profesionalaca), s visokom individualnom autonomijom i fleksibilnim oblicima povezivanja s tržištem na malim grupama i jedinicama, informacijama i znanju.[15]

Ovo su zapravo nove organizacije koje se ne oslanjaju na pravila, procedure i postupke već na ljude i timove. One razvijaju vrlo niske i fleksibilne, privremene i promjenjive strukture koje se oslobađaju svega onoga što smatraju suvišnim i zadržavaju samo ono u čemu

[13]Ibidem, str. 52
[14]Ibidem, str. 52
[15]Ibidem, str. 60

su najbolje, što najbolje rade. Takve organizacije razvijaju partnerske odnose, mreže povezanosti i suradnje s dobavljačima, potrošačima i proizvođačima, trgovcima...

Slika br. 3.: Novi i stari način i duh poslovanja

STARI NAČIN	NOVI NAČIN
Prioritet je profit	Prioritet je zadovoljstvo potrošača
Imovina su stvari	Imovina su ljudi
Mislitelj i izvršitelj su odvojeni	Mislitelj i izvršitelj su jedno
Tradicionalna masovna proizvodnja	Lean proizvodnja
Zasebni distancirani odnosi s dobavljačima i potrošačima	Integrirani, partnerski odnosi s dobavljačima i potrošačima
Mjerenje učinka i rezultata u svrhu kontrole	Mjerenje učinka i rezultata u svrhu unaprijeđivanja i dodavanja vrijednosti
Čvrsta hijerarhija	Slaba ili nikakva hijerarhija
Važna ekonomija razmjera	Važna ekonomija vremena

Izvor: Izrada autor prema Bahtijarević Šiber, F(1999.): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 63

2.4.5. Troškovi rada

Jedan od veoma važnih razloga provođenja promjena u poduzeću su upravo troškovi rada s obzirom da oni postaju sve značajniji u ukupnoj strukturi troškova suvremenih poduzeća. Jedini način da se smanje jest puni razvoj i njihovo bolje korištenje. Stoga dobar management nastoji izvući nove i veće dobiti iz inteligencije, obrazovanja, interesa pa i emocija zaposlenih i tako ostvariti veći povrat na ulaganje.[16]

Ukoliko je poslovanje organizacije složeno i sofisticirano troškovi rada su veći, stoga se javlja sve veća potreba za upravljanjem tog ulaganja i smanjenjem njegovog udjela na način da se poveća proizvodnost usluga, odnosno ukupne dobiti. ISO standardi kvalitete su jedan od značajnih pritisaka za aktivnosti boljeg upravljanja ljudskim potencijalima kako u svjetskim tako i u našim poduzećima. Za uspješnu provedbu sustava kvalitete najvažnijim elementom općenito se smatra upravo osoblje odnosno zaposlenici.

[16]Ibidem, str. 69

3. ODNOS ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA

Svaka poslovna promjena je, naime, vrlo težak izazov mnogim ljudima i poduzećima pa se uvjerljiva većina njih ipak očajnički drži svojih ustaljenih načina rada. Za ljudski vrstu je znakovito da nerado prilagođavaju svoje navike novim uvjetima.[17]

Svako poduzeće se u procesu uvođenja promjena susreće s tri vrste zaposlenika. Zaposlenici koji su vrlo fleksibilni, lako se prilagođavaju i brzo prihvaćaju promjene. Najmnogobrojniji su zaposlenici koji u početku pružaju otpor promjenama zbog nedostatka sigurnosti u samog sebe, u svoje sposobnosti i znanje, te zaposlenici koji teško prihvaćaju promjene, koji se teško prilagođavaju promjenama i koji pružaju značajan otpor promjenama. Kod takvih se zaposlenika katkad može dogoditi da nikada ne prihvate promjenu. Srećom u poduzećima ova vrsta zaposlenika predstavlja manjinu ukupnih zaposlenika. Ljudi vole ono na što su navikli i osjećaju povezanost s poznatim obrascima. To je u nama tako duboko ukorijenjeno da se može pripisati ljudskoj prirodi.[18]

Prirodna je reakcija ljudi u pravilu otpor promjenama, a posebice kada naslućuju da ih to ugrožava. Većina se boji promjena, jer svaka promjena donosi neizvjesnost i rizik. Osim toga, promjena je neka nova situacija koja se može pretpostaviti odnosno očekivati. Svi se ljudi mnogo bolje i ugodnije osjećaju u poznatoj nego u posve novoj, nepoznatoj situaciji.[19]

3.1. Delta stanje

Delta je prostor između sadašnjeg stanja, odnosno onoga gdje ste sada i željenog stanja, odnosno stanja gdje želite biti nakon uvođenja promjena u vaše poduzeće. Delta stanje je svojevrstan međuprostor, nije stari način poslovanja ali nije niti novi.

Svaki zaposlenik drukčije reagira na delta stanje, manjina je sretna zbog uvođenja promjene i smatra je određenim izazovom i poticajem za iskazivanjem vlastitih sposobnosti dok je za većinu promjena zbunjujuća i stresna. Ključ pretvaranja delta stanja u pozitivno

[17] http://www.perkov-savjetovanje.hr/kriza_je.asp, (14.12.2014.)
[18] Welch, J. (2005.). *Kako pobijediti.* Zagreb: Naklada Zadro, str. 143
[19] Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 689

iskustvo za one koji su njime zahvaćeni jest dobro upravljanje delta stanjem i pružanje što više informacija i podataka ljudima tijekom prijelaznog razdoblja.[20]

Način na koji se može učini delta stanje boljim iskustvom jest svakako pokazivanje zaposlenicima da postoji plan kojim će se olakšati prelazak iz sadašnjeg u željeno stanje. Plan mora biti izrađen korak po korak, zaposlenicima treba osigurati svu potrebnu opremu, treba ih ohrabrivati, pružiti im podršku i povjerenje.

Najveći problem kod delta stanja jest upravo trajanje delta stanja. Za neke zaposlenike ono će biti prekratko dok će za druge biti predugo. Ako je percepcija zaposlenika da je delta stanje prekratko, zaposlenici počinju osjećati pritisak što može dovesti do otpora. Ukoliko je delta stanje predugo smatrat će da je promjena neopravdana što će dovesti do toga da se zaposlenici odlučuju nastaviti raditi na stari način.

Trajanje delta stanja ovisi o informacijama koje ste prikupili o tome što nije u redu sa sadašnjim stanjem. Zatim treba postaviti pitanje: koliko je vremena preostalo prije nego što staro stanje ugrozi vašu organizaciju? Odgovor na to pitanje određuje parametre promjene.[21]

3.2. Reakcija na promjene

Većina zaposlenika provodi minimalno osam sati na svom radnom mjestu pritom obavljajući iz dana u dan prilično rutinske zadatke. Kada se govori o kulturi poduzeća podrazumijeva se određena mjera rutine i stabilnosti. Stabilnost se potkrepljuje detaljnim opisima posla u kojim je jasno određeno koji su zadaci koje zaposlenici trebaju obavljati.

Postoji također i psihološki ugovor između djelatnika i tvrtke: sve dok se zaposlenik uklapa u radne i društvene okvire on „pripada“. Tu je i politička dimenzija koja zahtijeva od djelatnika od karijere da se pridržavaju nekih pisanih i nepisanih „pravila“ igre.[22]

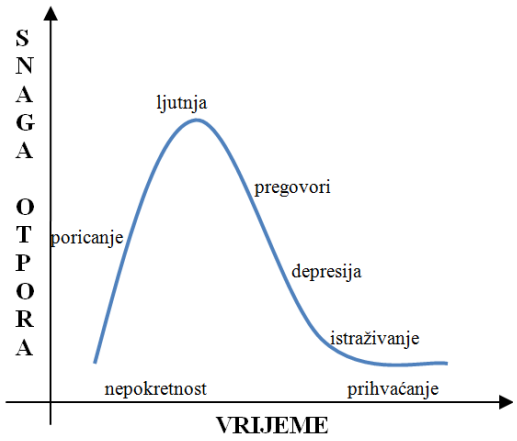
Ukoliko dođe do bilo kakve promjene koja narušava njihovu rutinu zaposlenici se osjećaju ugroženo, kao da su pretrpjeli određeni gubitak.

[20]Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 52
[21]Ibidem, str.54
[22]Harvard Bussiness essentials.(2003.). *Upravljanje promjenama i tranzicijom.* Zagreb:Faber & Zgombić Plus d.o.o., str. 110

Zanimljivo je kako i pozitivna promjena kod nekih ljudi može izazvati tjeskobu. Primjerice u slučaju promaknuća određeni si zaposlenici postavljaju niz pitanja kao što su: da li sam ja dovoljno sposoban da obavljam taj posao? Što će biti sa prijateljstvom koje imam sa zaposlenicima na odjelu ako im ja postanem šef? Da li će prekovremeni rad i službena putovanja dovesti do problema u privatnom životu?

Ta pitanja odražavaju strah od nepoznatog, što zajedno ide s gubitkom sigurnosti. Za većinu ljudi, međutim negativni aspekti promjena odnose se na gubitak kontrole - nad njihovim prihodima i utjecajem, nad izvorima ponosa te načinom na koji su navikli živjeti i raditi. Kad su te stvari ugrožene, očekujete tjeskobu i ljutnju.[23]

Slika br. 4: Reakcije na promjenu



Izvor: Izrada autora prema Potts R., Lamarsh J., Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga d.d. Zagreb, 2005.,str. 105

3.3. Psihološke faze reakcije na promjene

Kod uvođenja promjena u poduzeće u konačnici se većina zaposlenika prilagodi i pomiri s promjenama, ali pritom prolaze kroz različite psihološke faze. Kako prema nekim teorijama promjena zahtjeva od zaposlenika da opažaju i rade na neuobičajene načine, što podrazumijeva određene rizike, sasvim je jasno da ljudi nisu skloni i nerado ulaze u rizike te da pronalaze svakakve načine da izbjegnu iste. Kada se govori o psihološkim fazama kroz

[23]Ibidem, str. 110

koji prolazi zaposlenik prilikom prilagođavanja promjenama misli se na četiri faze koje u određenoj mjeri podsjećaju na proces žalovanja: šok, obrambeni uzmak, priznanje, prihvaćanje i prilagodba.

Napredovanje kroz gore navedene faze je linearno te se ono može ubrzati samo uz veliku promjenu. Ubrzavanjem procesa riskira se prenošenje nerazriješene psihološke „prtljage“ iz jedne faze u drugu.[24] Tijekom uvođenja promjena najrizičnija skupina su emotivno krhki ljudi. Oni se uglavnom najteže nose s osjećajima gubitka i moguće je da se doživljavaju kao žrtve procesa. Predodžba o žrtvovanju uvijek oduzima djelatniku sposobnost kretanja naprijed nakon što su promjene provedene.[25]

3.3.1. Šok

Šok je prva faza kroz koju ljudi prolaze doživljavajući najavljenu promjenu prijetnjom. U nekim slučajevima zaposlenici negiraju postojanje promjene, u želji da se zaštite nerijetko postaju zatvoreni i nepokretni. Osjećaju se nesigurno, plašljivo i nisu u stanju djelovati, a još manje preuzimati rizike. Nepotrebno je posebno isticati da se u toj fazi produktivnost smanjuje. [26]

3.3.2. Obrambeni uzmak

Postepeno prelazeći iz stanja šoka u stanje obrambenog uzmaka zaposlenici postaju ljutiti, čvrsto se drže ustaljenog načina prilikom obavljanja poslova te se okomljuju na ono što im je bilo učinjeno. Nastoje se čvrsto držati prošlosti i istodobno omalovažavaju činjenicu da je promijenjena. Taj konflikt također ne dopušta preuzimanje rizika; situacija se doživljava kao previše nesigurna.[27]

[24]Ibidem, str. 112
[25]Ibidem, str. 113
[26]Ibidem, str. 111
[27]Ibidem, str. 112

3.3.3. Priznanje

U konačnici većina ljudi prestaje negirati činjenicu da je promjena nastupila željeli to oni ili ne te priznaju da su nešto izgubili. Dakle, osoba se može osjećati kao pijun u igri, dok istodobno može tu igru promatrati s određenom dozom objektivnosti i psihološkog odmaka.[28]

Za ljude koji se nalaze u ovoj fazi ideja o preuzimanju rizika postaje prihvatljivija, oni počinju proučavati pozitivne i negativne strane novonastale situacije. Svaki novi rizik koji zaposlenik preuzima gradi njegovo pouzdanje te ga priprema za nove rizike i izazove.

3.3.4. Prihvaćanje i prilagodba

Većina ljudi na kraju usvoji promjene , učine sve potrebne prilagodbe i krenu dalje. Sebe vide „prije i poslije“ promjene i, iako nevoljko, priznaju da je promjena najbolje rješenje. U nekim slučajevima, ljudi aktivno zagovaraju ono čemu su se prije suprostavljali.[29]

Pod prihvaćanjem i prilagođavanjem se podrazumijeva napuštanje stare situacije, boli, zbunjenosti i strahova pretrpljenih u prethodnim fazama promjene.

3.4. Kako si zaposlenik može sam pomoći u svladavanju prepreka tijekom uvođenja promjena

Od snažnih osjećaja što ih većina nas proživljava kada nastupe promjene - ljutnja, potištenost i šok - nemamo nikakve koristi. Oni nas ne tješe, niti pokreću prema naprijed. Naša bića imaju racionalnu i emocionalnu stranu i svaka od njih mora dobiti ono što joj pripada.[30] Ključ za uspjeh jest omogućiti emocionalnoj strani da se izrazi, ali ipak postupno prebaciti kontrolu na racionalnu stranu.

Osjećaj nemoći i gubitak kontrole su glavni uzrok nevolja koji se može povezati s promjenama. Zaposlenik je svjestan činjenice da je netko primjerice promijenio njegov ustaljen način rada, promijenio sustav plaćanja, a on nad njime nema nikakvu kontrolu. Jedan

[28]Ibidem, str. 112
[29]Ibidem, str. 112
[30]Ibidem, str. 116

od način na koji bi zaposlenik mogao ublažiti osjećaj nemoći uzrokovan promjenama na poslu mogao bi biti uspostava određene osobne kontrole u drugim područjima života. S obzirom da će novonastala situacija u poduzeću vrlo vjerojatno od zaposlenika zahtijevati visoku angažiranost prilikom obavljanja poslova, nije dobro da isti preuzme dodatne napore izvan posla koji će mu crpiti energiju. Ako je prilagodba promjenama jako naporna, svoju snagu treba štedljivo trošiti. To zahtijeva ne samo održavanje tjelesnog zdravlja, već i njegovanje duha. Primjerice:

- Dovoljno spavajte
- Vodite računa o prehrani i tjelovježbi
- Napravite povremene stanke na poslu
- Opustite se s prijateljima
- Bavite se hobijima[31]

Na ovaj način zaposlenik može uspostaviti kontrolu nad svojim životom za vrijeme promjena.

3.5. Ključni igrači u procesu promjene

Ukoliko će promjene koje se uvode u poduzeće imati veliki utjecaj na ljude tada treba vrlo pažljivo odredi ključne igrače u procesu promjene. Kada se govori o ključnim igračima prvenstveno se misli na uloge sponzora promjene, pokretača promjene te mete promjene.

Kod velikih promjena u poduzeću biti će potrebni timovi pokretača promjena i sponzora promjena, dok kod manjih promjena pojedinac može biti sponzor, pokretač i meta promjena. Bez obzira da li se radi o maloj ili velikoj promjeni odgovornosti su jednake.

3.5.1. Sponzori promjene

Sponzori promjene u pravilu su vođe unutar poduzeća ili viši manageri, oni su ti koji imaju ovlasti donijeti odluku da je potrebno nešto promijeniti u poduzeću, ali isto tako oni

[31]Ibidem, str. 117

osiguravaju sredstva kako bi se promjena mogla provesti. Iako su sponzori često prezaposleni, ne znači da njihov posao oko provedbe završava u trenutku kada odobre promjenu i odrede pokretače promjene. Oni moraju preuzeti aktivnu ulogu u mnogim promjenama, njihova je uloga puno veća od samog ovlašćivanja nekoga da realizira promjenu.

Tri su odgovornosti sponzora: razumijevanje promjene, upravljanje promjenom ili nadziranje te briga oko ljudi na koje promjena utječe. Preduvjet da bi sponzor razumio promjenu u cjelini jest razumijevanje željenog stanja i utjecaj željenog stanja na zaposlenike. Pojmovi kao nadziranje ili upravljanje promjenom trebali bi se koristiti s oprezom jer sam pojam nadzora može stvoriti otpor i odbojnost kod zaposlenika. Ponekad je bolje da sponzori ne budu uključeni u svakodnevno upravljanje promjenom, već da taj zadatak prepuste pokretačima promjene. U svakom slučaju poželjno je da sponzori uspostave bliži kontakt s metama promjene te da budu prisutni u trenucima kada treba dati odgovore na ključna pitanja vezana za promjenu. Razlog tome jest što zaposlenici ne žele bitne odgovore čuti od pokretača promjene jer smatraju da oni nisu dovoljno blizu izvoru ključnih informacija.

Kao što je već poznato prilikom provođenja promjene zaposlenici moraju proći određene obuke kako bi stekli potrebna znanja i vještine. Obaveza je sponzora da bude nazočan na početku obuke i na kraju obuke kako bi se zahvalio svima na sudjelovanju. Samim time zaposlenici se osjećaju kao dio tima, osjećaju se bitnom karikom u lancu prilikom provođenja promjene. Treća, možda ključna zadaća sponzora je bavljenje zaposlenicima. Osobe od kojih traže da se promjene trebaju gledati licem u lice kako bi one uvidjele podršku, ohrabrenje i iskrenost koje stoje iza slike željenog stanje. Ako sponzori nisu sposobni ispuniti svoje obveze ili ako ih ne žele ispuniti, vjerojatno će mete promjene zamrziti promjenu i na kraju joj se oduprijeti, što može ugroziti cijelu promjenu.[32]

3.5.2. Pokretači promjene

Gledano po hijerarhiji pokretači promjena se nalaze u sredini između sponzora i meta promjena što nije nimalo lagana pozicija. S jedne strane se nalaze sponzori koji očekuju od pokretača da promjenu provede u što kraćem roku i pritom uz što manje troškove dok se s druge strane nalaze mete promjene koji očekuju da im se detaljno objasni sve što je vezano uz promjenu, pritom naravno žele znati kakve će koristi oni imati od iste. U principu temeljna je

[32]Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 72

uloga pokretača promjene planiranje i provedba promjene u ime sponzora. S obzirom da prilikom obavljanja posla pokretača promjene, pokretač se saživi s promjenom često dolazi do situacije da pokretač zauzme vlasnički stav. Bitno je naglasiti da pokretač nije vlasnik promjene, vlasnik promjene je sponzor jer on odobrava promjenu i osigurava sredstva.

U slučajevima kada određene skupina zaposlenika ne podržava promjenu pritom iznoseći vrlo opravdane prigovore i nedostatke koje sam pokretač nije primijetio, kod pokretača se može pojaviti osjećaj ljutnje. Stoga je vrlo važno da pokretač ostane objektivan, da se ne saživi s promjenom jer odgovarajuća razina angažiranosti omogućuje objektivnost, a istovremeno isključuje strastvenu privrženost. Ključna osobina koju bi trebao posjedovati svaki pokretač promjene jest sposobnost slušanja jer će upravo ta osobina omogućiti pokretačima da provedu u djelo potrebe koje su izrazile mete promjene te im na taj način pomoći da lakše prođu kroz proces promjene. Druga, vrlo važna osobina jest motiviranje zaposlenika. Motivirani član tima obično je energičan i pun oduševljenja, trajno dobro radi i aktivno nastoji dobiti šire nadležnosti. Takvog pojedinca ne plaši mogućnost promjene i pozitino pristupa izazovima. Visoko motivirani član tima može pomoći u podizanju morala ostatku tima i povući ga k većim postignućima.[33]

Pošto shvatite temeljnu prirodu promjene, i razmišljanje u njezinoj pozadini, morate se uvjeriti je li promjena jasno definirana što se tiče ustrojstva, procesa, ljudi i kulture povjerenja. Morate znati da će promjena jedne karakteristike organizacije nesumnjivo utjecati na drugu karakteristiku, ona će pak utjecati na treću, a te će promjene ustrojstva u lančanim reakcijama utjecati na procese i ljude.[34]

Pokretači promjene mogu doći i izvana, takvi će pokretači lakše provesti promjenu iz čistog razloga što oni mogu objektivnije sagledati situaciju. Druga važna činjenica je da takav pokretač ne radi u organizaciji i nije opterećen sa svime s čime je opterećen pokretač promjene koji se nalazi unutar organizacije. Nedostatak kod vanjskih pokretača promjene jest nedovoljno poznavanje organizacije i zaposlenih što može dovesti do pogrešne procjene o mogućnosti za uspjeh provođenja promjene.

Najbolji pokretač promjene u organizaciji može biti kombinirani tim koji se sastoji od unutarnjih i vanjskih pokretača promjene. Višestruke su koristi od tako sastavljenih timova za

[33] http://www.dku.hr/000archive/2012/wp-content/uploads/2012/09/%C5%A0IFRA-M02K051.pdf, (12.01.2015.)
[34] Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 78

provođenje promjena. Takvim timom za provođenje promjena ističu se prednosti, a uklanjaju, ili svode na najmanju moguću mjeru, slabosti i unutarnjih i vanjskih članova.[35]

Slika br. 5: Četiri uloge članova tima u provođenju promjena

Pronalazač	Šampion	Pokrovitelj	Kritičar
Razumije i razvija tehničke aspekte ideje Ne zna kako pridobiti podršku ideji ili od nje napraviti posao	Vjeruje u ideju Može sebi predočiti prednosti Suočava se s realnošću organizacije, tj. s troškovima i koristima Osigurava financijsku i političku podršku Premošćuje prepreke	Manager najviše razine koji uklanja prepreke u organizaciji Odobrava ideju i štiti je unutar organizacije	Provjerava realnost Traži nedostatke Definira vrlo zahtjevne kriterije ocjene prihvatljivosti ideja

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d.,str. 685

3.5.3. Mete promjene

Bilo da se radi o metama promjene unutar poduzeća ili izvan njega uvijek postoji mogućnost opiranja mete promjene. U pravilu mete promjene sebe smatraju žrtvama jer oni smatraju da je promjena za njih nešto loše. Mete promjene imaju se pravo žaliti kada im je promjena jednostavno nametnuta bez njihova sudjelovanja. Međutim, ako sponzor i pokretač promjene zauzmu pozitivno stajalište prema metama promjene i pokušaju ih uključiti u promjenu, vjerojatno će biti manje pritužbi.[36] Kao što je nužno da sponzori i pokretači promjena razumiju promjenu tako je nužno da i mete promjene razumiju promjenu. Oni moraju djelovati sa svim ostalim zaposlenicima koji su uključeni u promjenu, odnosno koji su također mete promjene. Također moraju djelotvorno postupati sa svojim managerima.

Ponekada se mete promjene moraju suočiti s emocionalnom reakcijom zbog šoka koji su doživjeli prilikom predlaganja promjene. Često mete promjene predloženu promjenu smatraju određenim napadom na njih i njihov odjel jer su shvatili da predložena promjena

[35] Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 710
[36] Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 82

znači da je rad njihova odjela ispodprosječan, a samim time stječu osjećaj da nisu dovoljno dobro radili. Kako bi mogle upravljati promjenom mete promjene moraju nadvladati takve osjećaje. Ukoliko im pomaže, ljutnju mogu podijeliti sa sponzorima i pokretačima promjene. Na taj način možda lakše nadvladaju osjećaj ljutnje ili shvate da su njihovi zaključci bili pogrešni. Mete promjene mogu pomoći definirati točnu prirodu željenog stanja. Mogu tolerirati preokrete tijekom delta stanja, prihvaćajući ih kao prirodan dio promjene. Naposljetku, mogu pomoći u održavanju postojanosti željenog stanja jednom kada je dosegnuto, i to tako da se na vrate starom načinu rada.[37]

[37]Ibidem, str. 84

4. OTPOR ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA

Otpor zaposlenika je vrlo česta pojava prilikom uvođenja promjena u poduzeća. Razlog tome jest rizik i neizvjesnost koju nosi svaka promjena. Kao što je već spomenuto ljudi se osjećaju puno ugodnije u poznatim situacijama i okruženju u kojima obavljaju rutinske poslove. Prije svega, otpor je zarazan. Dovoljno da samo jednu osobu prestraši promjena i da izrazi svoju bojazan pred kolegama, prije nego što shvatite što se zbiva bojazan se proširi poput munje. Ljudi međusobno razgovaraju kad se sretnu u dizalu, na hodniku, u prostoriji za pušače ili restoranu. Njihovi razgovori odražavaju se na produktivnost jer sve više osoblja provodi sve više vremena raspravljajući o svojoj zabrinutosti, a sve manje vremena radeći.[38] Otpor paralizira zaposlenika, ukoliko postoji uvjerenje zaposlenika da ne postoji valjani razlog za uvođenje neke promjene te da je dosadašnji način rada dobar, tada niti jedan obrazovni tečaj neće pomoći da promjene mišljenje. Takav otpor može imati dalekosežne posljedice što u konačnici može dovesti do odluke o napuštanju organizacije.

Otpor promjenama ovisi o vrsti promjena, teško bi bilo a priori, tvrditi koja vrsta promjena izaziva veći otpor zaposlenika: tehnološka, strukturna, promjena ljudi ili promjena proizvoda i usluga. Međutim, neosporno je da najveći otpor izazivaju promjene koje zahtijevaju najveće promjene kod ljudi.[39] Kod takvih promjena očekuje se od zaposlenika da stječu nova znanja i vještine zbog čega moraju ulagati dodatne napore. Ukoliko su zaposlenici u prošlosti doživjeli negativna iskustva prilikom uvođenja promjena, tada će otpor kod uvođenja novih promjena biti još veći. Promjene poput uvođenja novog pravila u odjel neke tvrtke ili uvođenja novog alata za obavljanje određenih aktivnosti kod većine ljudi izazivaju otpor tome, pogotovo u situacijama u kojima su ljudi stekli naviku rada ili ponašanja na određeni način.[40]

Različiti su načini kojima zaposlenici mogu pružati otpor prema promjenama. Otpor može biti trenutan, odgođen, implicitan ili otvoren. Ukoliko je otpor otvoren i trenutan tada će se management puno lakše nositi s njime. Veći je izazov upravljati otporom koji je implicitan ili odgođen. Izrazi implicitnog otpora su suptilniji - gubitak predanosti prema organizaciji, smanjena motivacija za rad, više pogrešaka, veći apstenizam zbog „bolesti“ - i zato ga je teže

[38]Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 22
[39]Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 709
[40]http://www.rep.hr/vijesti/strucni-clanci/kako-smanjiti-otpor-korisnika-pri-uvodenju-novog-informatickog-sustava/2881/, (10.01.2015.)

prepoznati.[41] Kod odgođenog otpora u početku se može činiti da je promjena dobro prihvaćena, da je reakcija od strane zaposlenika bila minimalna u trenutku kad je promjena započeta ali otpor se može javiti kasnije nakon nekoliko tjedana, mjeseci ili godina. Kada napetost dosegne razinu koja više nije izdrživa tada će i na najmanju promjenu zaposlenik pružati otpor. Otpor koji će tada pružati neće biti otpor na sadašnju promjenu već će biti reakcija na nagomilane prijašnje promjene.

Jedan od primarnih načina na koji organizacija pokazuje svoju snagu je suprostavljanje promjeni. Možda želite izbjeći ili obezvrijediti taj otpor. Možda ćete ga pokušati pregaziti. Ali ako radite s velikom ili starom organizacijom, vjerojatno ćete vi biti pregaženi.[42]

Kako bi se promjena uspješno provela vrlo je bitno da se otpor identificira u samom početku, da se utvrde razlozi otpora i u konačnici da se pronađe način smanjivanja otpora jer će jedino zaposlenici koji vjeruju u promjenu i koji su spremni uložiti sav svoj trud i znanje prilikom uvođenja promjena pridonijeti uspješnom provođenje promjene.

4.1. Prepoznavanje otpora

Vrlo je važno kod uvođenja promjena da se u samo početku prepozna otpor među zaposlenicima, da se odredi o kakvom se otporu radi i o kojim se zaposlenicima radi. Otpor koji pružaju zaposlenici može biti pasivan i aktivan. Pod pasivnim otporom podrazumijeva se izbjegavanje sudjelovanja u procesu promjene opravdavajući se opsegom posla koji treba obaviti. Drugi način pasivnog izbjegavanja jest odlazak na godišnji odmor u trenutku prelaska na novi način rada. Zaposlenici koji pružaju aktivni otpor će neprestano postavljati ista pitanja što bi moglo dovesti u pitanje podatke kojima se nastoji objasniti razlog zbog kojeg je potrebna promjena. Svakako ponašanje zaposlenika koji pružaju aktivni otpor ovisi o fazi u kojoj se promjena nalazi. U sadašnjem stanju oni često djeluju kao da nisu čuli za promjenu niti je razumjeli. Tijekom delta stanja oni često pitaju hoće li dati prednost svom „hitnom“ poslu ili učenju novog procesa, a u željenom stanju često će ponavljati da ne razumiju promjenu i da ne znaju raditi na nov način.[43]

[41]Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009.): *Organizacijsko ponašanje dvanaesto izdanje.* Zagreb: Mate d.o.o., str. 649
[42]Bellman, G. (2001.): *Obavite posao i kada niste glavni.* Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o., str. 163
[43]Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 102

4.2. Izvori otpora

Kada se zaposlenici suoče s promjenom nemaju nekog pretjeranog izbora, ili će prihvatiti promjenu i novi način rada ili će se opirati promjeni. Praksa je nažalost pokazala da većina zaposlenika u početku pruža otpor. Ukoliko novu situaciju dožive kao nevolju ili opasnost, zatvorit će se u sebe, čekat će da vide što će se dešavati, a u konačnici će protestirati. No prepoznaju li u promjeni priliku za sebe i organizaciju, krenut će u akciju i iskoristiti pruženu mogućnost. Njihov stav prema promjeni biti će u tom slučaju pozitivan i proaktivan.[44]

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

- *Nesigurnost* - pojavljuje se kao posljedica neznanja što će promjena donijeti. Često se čovjek nađe u prilici da poduzme određenu akciju, ali zbog nesigurnosti njezina ishoda odustaje. Kada nemate izbora tada se nesigurnost smanjuje jer nemate što izgubiti.
- *mogući socijalni gubici* - povezani s narušavanjem postojećih odnosa u organizaciji. Promjene u organizaciji mogu narušiti uspostavljene socijalne odnose i dovesti do socijalnih gubitaka,
- *ekonomski gubtci* - najčešće izraženi kao gubitak posla. Takav se otpor javlja kod onih zaposlenika koji će zbog promjena izgubiti posao jer nisu u mogućnosti prilagoditi se promjeni,
- *smetnje, odnosno neprilike* - smetnje se odnose na dodatan napor da se svladaju novi postupci, procedure i tehnike,
- *neprihvaćanje gubljenja kontrole* - pojedinci postaju svjesni da gube kontrolu nad nekim poslovima i ljudima koju su do tada imali,
- *nepredvidive posljedice* - to je situacija kada zaposlenici koji se nalaze u jednom dijelu organizacije pružaju otpor prema promjenama koje se događaju u drugom djelu organizacije jer ne mogu predvidjeti kakve će posljedice imati te promjene za njih,

[44]Petar, S., Perkov, D. (2013.): *Inteligencija poslovne promjene.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 57

- *udružena oporba* - odnosi se na skupinu ljudi koji su pogođeni promjenama te se povezuju kako bi bili jači u svom nastupu. Skupina može nastati organizirano (sindikati) ili spontano,
- *opasnost od gubitka utjecaja pojedinca* - otpor se javlja zbog straha od gubitka dosadašnjeg utjecaja i moći.[45]

4.3. Razlozi otpora prema promjenama

Razlozi otpora prema promjenama usko su povezani s izvorima otpora. Zaposlenici često ne žele prestati raditi na način na koji su radili oduvijek, također ne žele prestati raditi u okruženju ili timu u kojem su dosad radili prvenstveno iz razloga što dobro poznaju svoje suradnike, svjesni su njihovih prednosti i nedostataka te načina na koji obavljaju zadatke. Ukoliko su zadovoljni sa svojim nadređenim ne žele odgovarati drugom nadređenom. Kada zaposlenik duže vrijeme odgovara istom nadređenom onda dobro poznaje kriterije nadređenog i točno zna što se od njega očekuje. Kao što je već rečeno, promjene zahtjevaju dodatni napor zaposlenika, on pored svog dosadašnjeg posla mora obavljati i neke druge poslove, mora se koristiti novom tehnologijom te prihvatiti novu organizacijsku kulturu.

Možda ne žele proći proces promjene, učiti kako raditi stvari na novi način, provoditi vrijeme kombinirajući novi posao sa starim poslom. A možda oni ne shvaćaju da su plan promjene sastavili ljudi koji znaju što rade i koji znaju kako će ostvariti promjenu.[46]

4.4. Smanjivanje otpora

Način na koji se smanjuje otpor prema promjeni jest osmišljavanje i provedba plana komunikacije, plana učenja te plana nagrađivanja. *Plan komunikacije* bazira se na pružanju zaposlenicima informacija koje su im potrebne kako bi na temelju dobivenih informacija mogli sami ocijeniti dali će prihvatiti promjenu ili će se njoj oduprijeti. Ukoliko zaposlenici raspolažu s točnim i jasnim informacijama tada će se spriječiti širenje mogućih loših glasina.

[45]Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 710
[46]Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 21

Također, zaposlenici neće morati gubiti vrijeme na nagađanja o mogućim posljedicama ili koristima koje promjena nosi.

Plan učenja pruža zaposlenicima mogućnost da razviju potrebna znanja i vještine koja će im olakšati prelazak sa starog načina rada na novi. Poduzeće ima višestruke koristi od plana učenja: smanjuje otpor prema promjenama, ali istovremeno smanjuje broj propuštenih poslovnih prilika koje su posljedica nedovoljne stručnosti zaposlenika.

Plan nagrađivanja potaknuti će zaposlenike na lakše prihvaćanje promjene. Tijekom provedbe promjene potrebno je nagraditi uspješno obavljene zadatke, zaposlenici moraju znati da imaju podršku svojih nadređenih. Ukoliko znaju da će biti nagrađeni, ulagat će puno više napora prilikom obavljanja poslova, biti će motivirani za iznošenje svoji prijedloga i ideja koje bi mogle pomoći prilikom provođenja promjena. U konačnici, uz pomoć plana nagrađivanja smanjit će se broj zaposlenika koji žele napustiti poduzeće, a samim time i izbjeći troškovi pronalaska i obučavanja novih zaposlenika. Postoje različiti načini smanjivanje otpora prema promjenama, a najpoznatiji su:

- *izbjegavanje iznenađenja* - cilj je pripremiti zaposlenike na promjene koje su pred njima. U svakom slučaju ukoliko management želi uspijeti treba što je više moguće izbjegavati iznenađenja. Zaposlenici trebaju biti na vrijeme upoznati sa svim relevantnim informacijama za provođenje promjena.
- *podupiranje stvarnog razumijevanja promjena* - nužna je podrška managmenta kako bi zaposlenici razumijeli i prihvatili promjenu,
- *stvaranje uvjeta za provođenje promjena* - treba postojati pozitivan stav managementa prema promjenama čime će se ukloniti otpor promjenama,
- *izvođenje probnih promjena* - to je razdoblje koje omogućuje zaposleniku da se suoči sa promjenama te ukloni strah od mogućih negativnih posljedica.[47]

Neovisno o načinu koji se koristi svaki od njih ima isti cilj, a to je da management koji je i pokretač i nositelj promjene uvidi važnost potrebe pridobivanja zaposlenika za promjene.

S obzirom na posljedice koji nosi otpor zaposlenika prema promjenama, vrlo je važno da se pronađe način rješavanja otpora. Ukoliko management nije u mogućnosti pronaći način

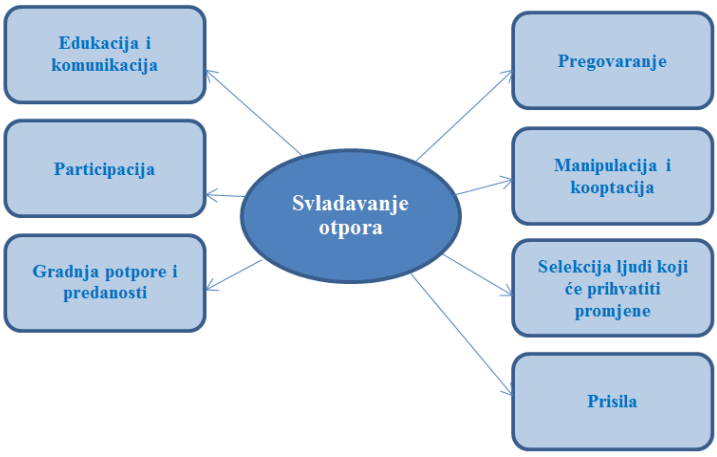
[47]Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 712

kako će zaposlenici prihvatiti promjenu tada je bolje da takvi zaposlenici napuste poduzeće jer bi njihov stav mogao imati negativan utjecaj na ostale zaposlenike.

4.5. Svladavanje otpora

Kao što je već više puta spomenuto, otpor zaposlenika kod uvođenja promjena je velik problem za sponzore i pokretače promjene, stoga treba pronaći način kako svladati takav otpor. Neke od taktika koje će pomoći pokretačima promjena u svladavanju otpora zaposlenika jesu: edukacija i komunikacija, participacija, gradnja potpore i prednosti, pregovaranje, manipulacija i kooptacija, selekcija ljudi koji će prihvatiti promjene i u konačnici prisila.

Slika br. 6: Svladavanje otpora



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

Edukacija i komunikacija - zasigurno jedna od dobrih taktika smanjivanja otpora kod zaposlenika je komunikacija. Komunikacija između pokretača promjene i ljudi na koje se promjena odnosi može pomoći da se shvati logika promjene. Dvije su razine otpora koje sa smanjuju komunikacijom. Kao prvo, komunikacija sprječava širenje loše komunikacije ili dezinformacija, a kao drugo komunikacijom se može uvjeriti ljude da je promjena zaista potrebna. Istraživanja su pokazala da je vrlo važan način na koji je potreba za promjenom upakirana, ako se ona predstavi na ispravan način onda će otpor zasigurno biti manji.

Participacija - logika nalaže da ukoliko je zaposlenik uključen u promjenu tada je teško moguće da će se opirati promjeni. Pod pretpostavkom da su sudionici dovoljno stručni da mogu dati smisleni doprinos, njihovo uključivanje može smanjiti otpor, osigurati prednost i povećati kvalitetu odluke o promjeni.[48] Nažalost kod ove taktike postoje i određeni nedostaci poput velikog utroška vremena ili mogućnosti lošeg rješenja.

Gradnja potpore i prednosti - niz je načina na koji pokretači promjene mogu pružiti potporu zaposlenicima prilikom provođenja promjene. Ako postoji velika tjeskoba i bojazan zaposlenika tada bi bilo dobro kada bi se zaposlenicima omogućilo savjetovanje, razne obuke kako bi lakše usvojili nova znanja i vještine, a u konačnici i kratki plaćeni dopust. Sve su to akcije koje se poduzimaju u cilju lakšeg prilagođavanja promjeni.

Pregovaranje - u slučaju da otpor dolazi od moćnih pojedinaca tada pokretač promjene može ponuditi nešto vrijedno kako bi se smanjio otpor. Kod ove taktike pokretač promjene treba biti oprezan jer bi ona mogla dovesti do negativnih posljedica. Ukoliko pokretač promjene razgovara s jednom stranom u cilju smanjivanja otpora, javlja se rizik da postane metom ucjene od drugih pojedinaca koji se također nalaze na važnim položajima. Pri pregovaranju ne smiju se nikako zanemariti visoki troškovi pregovaranja.

Manipulacija i kooptacija - okretanje i izvrtanje činjenica da bi zvučale privlačnije, zadržavanje nepoželjnih informacija i pokretanje lažnih glasina s ciljem postizanja da zaposlenici prihvate promjene, primjeri su manipulacije.[49] Kooptacija je zapravo oblik manipulacije ali i sudjelovanja. Kooptacija je način na koji se davanjem ključne uloge u odlučivanju nastoji potkupiti vođu grupe u kojoj se nalaze zaposlenici koji pružaju otpor. I manipulacija i kooptacija relativno su jeftini i laki način dobivanja podrške od protivnika, ali one mogu dovesti do suprotnih rezultata ako ciljne osobe postanu svjesne da ih se zavarava ili iskorištava. Ako se to otkrije, kredibilitet agenta promjene može pasti na nulu.[50]

Selekcija ljudi koji će prihvatiti promjene - mnoga istraživanja su pokazala da se s promjenama najbolje nosi zaposlenici koji imaju visok stupanj tolerancija, koji su fleksibilni te koji su skloni riziku.

Prisila - posljednja taktika smanjivanja otpora je prisila koja se odnosi na korištenje sile i izravnih prijetnji protiv zaposlenika koji pružaju otpor. Pod prisilom se podrazumijevaju

[48]Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009.): *Organizacijsko ponašanje dvanaesto izdanje*. Zagreb: Mate d.o.o., str. 649
[49]Ibidem, str. 649
[50]Ibidem, str. 649

prijetnje premještaja, pisanje loših pisma preporuke, nemogućnost napredovanja, negativne procjene performanse... Prednosti i nedostaci prisile jednaki su prednostima i nedostacima manipulacije i kooptacije.

4.6. Mogu li se zaposlenici nositi s neprekidnim promjenama?

Kao i u životu općenito, neprekidne promjene na poslu onemogućuju normalno tjelesno i duševno funkcioniranje. Rijetki su ljudi koji se na poslu nisu susretali s određenim promjenama kao što su primjerice: promjena tehnologije, načina rada, radnog mjesta... Ako se te promjene događaju konstantno tada će pritisak na zaposlenike biti sve veći, moguće je da zaposlenici počnu sumnjati u stvarnu potrebu za svim tim promjenama.

S druge strane, ukoliko su druge strane života ostale stabilne, zaposlenici su u stanju nositi se s neprekidnim promjenama. Sposobnost čestog i brzog mijenjanja ključ je za preživljavanje. Uzimajući u obzir razlike među ljudima, možemo nagađati da je čovjekova sposobnost da se nosi s neprekidnim promjenama povezana s očekivanjima. U nekim tvrtkama ljudi se rutinski premještaju iz jednog u drugi projekt, ili s jednog položaja na drugi; to jednostavno zahtjeva priroda posla u takvim organizacijama.[51] Ukoliko je unaprijed poznato da određeno poduzeće provodi stalne promjene tada će doći do svojevrsne samoselekcije. U takvim poduzećima zapošljavat će se ljudi koji su spremni na nove situacije i izazove koje zahtijevaju dodatne vještine i znanja, spremnost na preuzimanje rizika kao i spremnost na ulaganje dodatnih napora prilikom obavljanja zadataka. Kako se tek u posljednje vrijeme počelo shvaćati da su kontinuirane promjene put ka idealnom stanju, još uvijek nije poznato kakav će biti dugoročni učinak na zaposlenike.

Iako prilično zahtjevne, takve promjene će vjerojatno biti uspješnije i zdravije od velikih i razarajućih promjena koja pokreću određena poduzeća u trenutku kada je nastupila kriza, odnosno kada se poduzeće nalazi u bezizlaznoj situaciji. Neprekidne promjene stvaraju managere i zaposlenike koji su stekli znanje i iskustvo za planiranje i provođenje promjena čime omogućuju da poduzeće bude spremnije za buduće promjene. Ljudi se mogu nositi s redovitim promjenama ako su:

- Dobro objašnjene

[51]Harvard Bussiness essentials.(2003.). *Upravljanje promjenama i tranzicijom.* Zagreb:Faber & Zgombić Plus d.o.o., str. 136

- Predviđene
- Provođene u svladivim dozama
- Nenametnute izvana ili s vrha
- Pretvorene u rutinu.[52]

4.7. Stres i promjene

Prilikom svakog uvođenja promjena, čak i onda kada se pronađu načini kako će se smanjiti otpor promjenama javlja se stres kod svih zaposlenika na koje se promjene odnose. Promjene su sigurno jedan od najčešćih uzročnika stresa, no budući da su one nužne, i stres je njihov logičan pratilac. Njegova razina ovisi o vrsti promjena koje se provode i posljedicama koje one izazivaju u zaposlenih.[53] Pri istoj promjeni, razina stresa razlikovat će se od zaposlenika do zaposlenika. Izuzetno je važno da manageri i pokretači promjene znaju prepoznati stres i upravljati njime jer ponekad stres može biti toliko izražen da poništi sve pozitivne učinke koje je promjena trebala donijeti.

U današnje vrijeme su organizacijske i tehnološke promjene sve češće što ima utjecaja na čovjeka kao pojedinca. Kada se zaposlenici ne uspiju prilagoditi promjenama dolazi do konfliktnih situacija, osjećaju da su izolirani od strane grupe, a posljedica svega toga je stres.

Stres koji nastaje u vezi s poslom ili kao posljedica promjena na poslu često se naziva radni stres. Radni stres pogađa sve zaposlene, od managera, srednjih rukovoditelja, pa do radnika u proizvodnji ili onih sa sasvim niskim stupnjem obrazovanja.[54]

S obzirom da promjene izazivaju stres, stresna stanja kod zaposlenih, mora se naučiti upravljati stresom i stresnim situacijama u poduzeću, razumjeti stres i utjecaj stresa na učinak zaposlenih, identificirati gdje stvarno stres postoji u organizaciji te pomoći zaposlenima da ga kontroliraju.[55]

---

[52]Ibidem, str. 137
[53]Sikavica, P. (2011.). *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 714
[54]Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004): *Organizacija.* Varaždin: Tiva Tiskara Varaždin, str. 186
[55] http://www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama, (23.01.2015.)

5. ZAKLJUČAK

Iako se u dostupnim materijalima često navodi da je od iznimne važnosti odnos zaposlenika prema promjenama, nekako se dobija dojam kako se još uvijek u praksi zanemaruje taj aspekt. Nažalost posljednih godina gospodarska situacija u Hrvatskoj, a i u većini zemalja Europske Unije nije sjajna, stoga je pred poduzeća stavljen težak zadatak.

Ukoliko poduzeće želi postići prednost u odnosu na svoje konkurente treba brzo djelovati što ima za posljedicu konstantne promjene u poslovanju. U želji da što prije provede promjenu često se zanemaruje najbitnija karika u cijelom procesu promjene, a to su upravo zaposlenici.

Istina jest da zaposlenici prilikom uvođenja promjena u poduzeće često pružaju otpor, ali možda je razlog tome loš pristup managementa prilikom iznošenja činjenica koje su dovele do potrebe za promjenom. Ako ni sam management nije siguran u ono što radi nije ni čudo da zaposlenici pružaju otpor. Management je taj koji bi trebao pratiti svaki korak tijekom procesa promjene, komunicirati sa zaposlenicima, slušati njihove kritike i ideje, jer realno gledajući tko je bolje upućen u posao kojeg treba obavljati od samog zaposlenika. Kad zaposlenik stekne dojam da management zna što radi, da je promjena stvarno potrebna i da je svaka ideja od strane zaposlenika dobro došla, tada će i otpor prema promjeni biti manji ili ga uopće neće biti.

Nema boljeg radnika od zadovoljnog radnika iako se ta činjenica često zaboravlja. Kada je radnik motiviran tada će se dati sto posto u rješavanje problema. Razni su načini čime se radnik može motivirati, oni nisu nužno materijalni. Ponekad je dovoljna lijepa riječ, pohvala ili osjećaj pripadnosti da potakne radnika da pruži maksimum kako bi se promjena uspješno provela.

Kao što je u radu već spomenuto, više je razloga zbog kojih poduzeće treba provoditi promjene, ali nekako se u praksi najviše susrećemo sa promjenama vezanim uz smanjenje troškova rada. Logika nalaže da se postavi pitanje da li su sva ta smanjenja stvarno potrebna ili je to samo izgovor za rješavanje „viška“ zaposlenika. Upravo gospodarska situacija u zemlji u kojoj živimo i broj nezaposlenih omogućava managerima takvo ponašanje.

Izraz reorganizacija je vrlo čest među današnjim managerima, a u principu je to izraz iza kojeg se skriva smanjivanje radnih mjesta. Iako su promjene nužne da bi poduzeće opstalo na tržištu, ne treba ih provoditi pod svaku cijenu.

Često je stav managera da je svaki zaposlenik zamjenjiv, ali nisu svjesni da je to velika zabluda. Teško je pronaći sposobnog i stručnog zaposlenika, jednom kada se pronađe treba ga nastojati zadržati na bilo koji način, jer će troškovi biti puno veći ukoliko se na njegovo mjesto treba primiti netko drugi.

Nažalost, proučavanje sekundarnih izvora podataka dovelo je do određenih zaključaka, a to je da većina managera u našoj zemlji mora još jako puno učiti i usavršavati se kako bi došli u fazu da mogu uspješno provesti promjenu od samog početka pa sve do njezine primjene.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F(1999.): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
2. Bellman, G. (2001.): *Obavite posao i kada niste glavni.* Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o
3. Harvard Bussiness essentials.(2003.). *Upravljanje promjenama i tranzicijom.* Zagreb:Faber & Zgombić Plus d.o.o.,
4. Petar, S., Perkov, D. (2013.): *Inteligencija poslovne promjene.* Zagreb: Školska knjiga d.d.,
5. Petar, S., Perkov, D. (2009.): *Upravljanje poslovnim promjenama.* Zagreb: Status Prosper d.o.o.
6. Potts, R., Lamarsh, J. (2005.): *Upravljanje promjenom do uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d.
7. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009.): *Organizacijsko ponašanje*. Dvanaesto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o
8. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C. (2003): *Ples promjene.* Zagreb: Mozaik knjiga
9. Sikavica, P., Novak, M. (1999.): *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator
10. Welch, J. (2005.): *Kako pobijediti.* Zagreb: Naklada Zadro
11. Witmore, J. (2006.): *Trening za postizanje učinkovitosti*. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004): *Organizacija*. Varaždin: Tiva Tiskara Varaždin

Mrežni izvori:

1. Filić, A. (2011.): Otpor prema promjenama. Posjećeno na

   http://revolucija-svijesti.blogspot.com/2014/02/otpor-prema-promjenama.html

2. Jindra, R. : Vrednovanje promjena u obrazovnom procesu. Posjećeno na

   https://bib.irb.hr/datoteka/510725.Vrednovanje_promjena_u_obrazovnom_procesu.pdf

3. Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću. Posjećeno na

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

4. M. Dujanić (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću 2. Posjećeno na

   https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=upravljanje+promjenama

5. Marcetić, A. (2009): Kako uspješno upravljati promjenama. Posjećeno na

   http://www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama

6. Pureta, I. (2011.): Spremnost treba nadjačati otpor od pormjena u organizaciji. Posjećeno na

   http://www.igorpureta.com/2011/12/28/spremnost-treba-nadjacati-otpor-promjena-organizaciji/

7. Rupčič, N. : Upravljanje promjenama:promjene su stalne i treba ih voditi. Posjećeno na

   https://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf

Popis slika

Slika br. 1: Vrste poslovnih promjena 4
Slika br. 2: Razlika između radikalnih i postupnih promjena 5
Slika br. 3: Novi i stari način i duh poslovanja 9
Slika br. 4: Reakcije na promjenu 13
Slika br. 5: Četiri uloge članova tima u provođenju promjena 19
Slika br. 6: Svladavanje otpora 24