

# Korištenje moći za upravljanje promjenama

---

**Vučić, Tihana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:197234>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**Tihana Vučić**

**KORIŠTENJE MOĆI ZA UPRAVLJANJE PROMJENAMA**  
Završni rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**Tihana Vučić**  
**KORIŠTENJE MOĆI ZA UPRAVLJANJE PROMJENAMA**  
Završni rad

**JMBAG: 0303087412, redovan student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžerske vještine**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

**Sumentor: doc. dr. sc. Maja Vizjak**

Pula, veljača 2023.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani TIHANA VUČIĆ, kandidat za prvostupnika ekonomije/ poslovne ekonomije, smjera MENADŽMENT I PODUZETNIŠTVO ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojeg 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 kojeg 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, 28.09.2023. godine

## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_TIHANA VUČIĆ\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_KORIŠTENJE MOĆI ZA UPRAVLJANJE PROMJENMA\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjelovit tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravilima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 28.09.2023.\_\_ (datum)

Potpis

---

# Sadržaj

1.Uvod .....	1
2. Moć i promjene – određenje pojmova.....	3
2.1. Moć – obilježja i primjena.....	3
2.1.1.Izvori moć .....	8
2.1.1.1.Osobna moć .....	8
2.1.1.2.Pozicijska moć.....	10
2.1.2. Utjecaj i uvjeravanje .....	11
2.1.2.1. Strategije utjecaja .....	11
2.1.2.2. Proces i načela uvjeravanja.....	12
2.2. Promjene – obilježja i primjena .....	14
2.2.1. Čimbenici promjena.....	15
2.2.2. Vrste promjena .....	16
2.2.3. Otpor promjena .....	18
3. Korištenje moći kod upravljanja promjenama .....	20
3.1. Modeli upravljanja promjenama .....	21
3.2.Upravljanje promjenama s obzirom na moć .....	24
3.2.1. Vidljivi i nevidljivi koncepti djelovanja moći na promjene .....	27
3.2.1.1.Vidljivi koncepti djelovanja moći na promjene .....	27
3.2.1.2. Nevidljivi koncepti djelovanja moći na promjene .....	29
3.2.2. Upravljanje promjenama s obzirom na pozicijsku ili osobnu moć.....	30
3.2.3.Moć i promjene u odnosu na ljude unutar organizacije.....	32
4. Korištenje moći za upravljanje promjenama – primjer iz prakse .....	36
4.1. Metodologija.....	36
4.2. Rezultati istraživanja .....	37
4.2.1. Intervju s direktorom marketinga Alfe d.d. – moć i promjene .....	37
4.2.2. Zaposlenici – moć i promjene .....	38

4.3. Komparacija rezultata istraživanja.....	49
5.Zaključak .....	54
LITERATURA .....	56
Prilog: intervju.....	63
Prilog: anketa.....	64
SAŽETAK .....	69
SUMMARY .....	70

## 1.Uvod

Tema ovog završnog rada je „Korištenje moći za upravljanje promjenama“. Moć i promjene predstavljaju neizostavne segmente organizacije. Ta dva pojma međusobno su vezana i važna za organizaciju. Zbog njihove uloge unutar organizacije važno je poznavati njihove pojave što će omogućiti pravilno djelovanje i iskorištavanje njihovog potpunog potencijala. Živimo u agilnom svijetu punom promjena. Kaže se da unutar organizacije ništa nije stabilno osim promjena. Promjene u poslovnom okruženju čine poslovnu okolinu nestabilnom što predstavlja velik izazov za poduzeća koja na njih moraju pravilno odgovoriti. Svako poduzeće mora znati pravilno reagirati na promjene i prilagoditi svoje poslovanje okolini unutar koje djeluje. Niti jedna organizacija danas ne može opstati ako ne želi provoditi promjene, a niti jedna promjena ne može se dogoditi bez prisustva moći unutar organizacije. Moć predstavlja sposobnost djelovanja na ponašanje drugih, a time i sposobnost usmjeravanja djelovanja poduzeća ka prihvaćanju promjene. Posjedovanje statusa moći predstavlja važan element kojim se usmjerava djelovanje organizacije. Postoje različiti oblici i izvori moći te će svaki od njih djelovati drugačije na proces promjene.

Cilj ovog završnog rade je istražiti kako različiti načini korištenja moći mogu utjecati na proces provođenja promjena. Pojedinačnim definiranjem i istraživanjem pojmova moći i promjena te njihovom interakcijom nastoji se istražiti i analizirati međusobna povezanost između ta dva pojma. Cilj je istražiti na koje načine različita vrsta i izvor moći mogu drugačije djelovati na usmjeravanje djelovanja organizacije i time na proces provođenje promjena. Provedena je studija slučaja na poduzeću Alfa d.d. gdje se proučila situacija vezana za promjene i provođenje promjena za vrijeme Covid krize.

Ovaj rad napisan je na temelju prikupljanja i analiziranja podataka iz stručne literature koja je dostupna u knjižnicama i na internetu. Tokom rada koristile su se metode deskripcije, dedukcije, analize i sinteze, a u praktičnom dijelu rada korištena je metoda studije slučaja i prikupljanja podataka anketom.

Uz uvod i zaključak, rad je strukturiran u tri poglavalja. U uvodu navedena je tema rada, ciljevi istraživanja i metode koje su se koristile tokom istraživanja. U drugom poglavlju pod nazivom „Moć i promjene – određenje pojma“ detaljnije su objašnjeni pojmovi moći



i promjena. Prvo je objašnjen pojam moći, vrste moći i izvori moći te kako se moć može koristiti za vršenje utjecaja i uvjeravanje. Zatim je objašnjen pojam promjena, koji su faktori i vrste promjena te kako promjene mogu stvoriti otpor. U trećem poglavlju pod nazivom „Korištenje moći kod upravljanja promjenama“ proučeni su modeli upravljanja promjenama te je istraženo upravljanje promjenama na temelju moći. Istraženi su vidljivi i nevidljivi koncepti djelovanja moći na promjene i upravljanje promjenama na temelju pozicijske i osobne moći te s obzirom na ljude unutar organizacije. U četvrtom poglavlju, da bi se detaljnije proučila povezanost između moći i promjena, provedeno je istraživanje studije slučaja na temelju intervjuiranja i anketiranja djelatnika poduzeća Alfa d.d. Cilj istraživanja bio je ispitati situaciju unutar poduzeća oko promjena za vrijeme Covid krize. Ispitali su se stavovi ljudi oko promjena, kako su se promjene provodile, na koji se način koristila moć te kakve su bile posljedice nakon završenog procesa.

## **2. Moć i promjene – određenje pojmova**

U poslovnom svijetu djelovanje putem moći vrši se kako bi se ostvarili ciljevi organizacije i uspjele provesti promjene. Posjedovanjem moći stječe se utjecaj unutar organizacije, a na temelju utjecaja vođa djeluje na ponašanje podređenih. Djeluje na ponašanje svojih suradnika, kontrolira procese i usmjerava rad prema postizanju organizacijskih ciljeva, što čini samu jezgru vođenja.<sup>1</sup> Da bi vodstvo bilo uspješno ono mora pokrivati više čimbenika. Mora imati ostvaren dobar utjecaj, temeljiti se na zajedničkim ciljevima te pravilno upravljati promjenama. Jednako tako dobrog vođu karakterizira i njegov izvor moći iz kojeg proizlazi njegov izvor utjecaja. Djelotvorna uporaba moći od velike je važnosti. Moć može biti izrazito korisna ako se zna iskoristiti njezin potencijal. Osim toga dobar vođa i menadžer, unutar svoje taktike djelovanja, mora znati i kada nešto treba nalagati, kada delegirati, kada je potrebno suradnike savjetovati te kada im zapovijedati. Upravo te odrednice razlikuju dobre vođe od onih prosječnih. Uz dobro djelovanje nije teško osigurati da se obave svi potrebni zadaci te zamišljeni ciljevi pretvore u rezultate. Moć posjeduje različite oblike te će svaki tip i vrsta moći drugačije djelovati unutar poduzeća. Iz toga razloga, kako bi se najbolje znalo kako pravilo postupati u određenim situacijama, važno je biti upoznat s tipovima i vrstama moći.

### **2.1. Moć – obilježja i primjena**

Pojam moći brojni autori definirali su na različite načine. Najširi opis dao je Raymond Aron koji je smatrao da je ona „sposobnost da činimo, proizvodimo i uništavamo“.<sup>2</sup> M. Weber definirao ju je kao mogućnost provedbe vlastite volje u društvu unatoč stvaranju otpora te neovisno o tome na čemu se ta mogućnost temelji.<sup>3</sup> Salancik i Pfeffer smatrali su da je ona "sposobnost onih koji je imaju da ostvare stvari koje žele".<sup>4</sup> Moć je dakle sposobnost utjecaja na ponašanje drugih. Drugačije rečeno osoba koja koristi moć može utjecati na stavove, vjerovanja i ponašanje druge osobe.<sup>5</sup> Da moć nikada ne pripada jednom pojedincu već cijeloj skupini i prisutna je sve dok je skupina na

---

<sup>1</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 63.

<sup>2</sup> Raymond, A., *Mir i rat među narodima*, s dosad neobjavljenom uvodnom riječju autora, Zagreb, Golden marketing, 2001.

<sup>3</sup> Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslava Krležje, (pristupljeno 26.3.2023)

<sup>4</sup> Link university besplatno obrazovanje dostupno svima, *Pojam i definicija moći*, 2023. (pristupljeno 26.3.2023.)

<sup>5</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., *op. cit.*, str. 63.

okupu kazao je H. Arent.<sup>6</sup> Skupina daje moć pojedincu da djeluje u njihovo zajedničko ime. Sličnu definiciju djelovanja moći naveli su Dahl, Frencha i Raven. Dahl je naveo kako „A ima moć nad B u onom postotku u kojem osoba B može učiniti nešto što inače ne bi“ dok su Frencha i Raven naveli kako "moć postoji ako osoba A može da navede osobu B da uradi nešto što je protivno njegovoj želji".<sup>7</sup>

Moć predstavlja kompleksan fenomen. Postoji mnogo načina na koje se moć može sagledavati. Možemo ju gledati kao djelatnu, potencijalnu, kao atribut, odnos, kaznu, nagradu, manipulaciju, legitimnu, nelegitimnu te kao kauzalitet i sistemski odnos.<sup>8</sup> Upravo raskoš njezinih načina sagledavanja rezultat je postojanja različitih oblika i podjela moći. Najpoznatiju podjelu moći dali su Frencha i Ravena koji su moć podijelili na pet tipova: **legitimnu, nagradnu, prisilnu, stručnu i referentnu moć**, a ponekad se dodaje i informacijska moć. Ova podjela na pet tipova moći najčešće je korištena kod razmatranja pojma moći.<sup>9</sup>

Tablica 1: Podjela moći

	Definicija	Strategija
Stručna moć	Znanja i vještine koje drugi vide kao relevantne za postizanje zadatka i za koje se smatra da pojedinac posjeduje	Stjecanje vjerodajnica ili stalnih iskustava koja drugi poštuju
Legitimna moć	Formalni položaj i uloge koje definiraju odgovornosti i odgovarajući opseg aktivnosti	Osigurati da su uloge i očekivanja od uloga jasni i priznati kao legitimni
Referentna moć	Moć koja proizlazi iz povjerenja i predanosti	Izgraditi poštovanje i povjerenje kroz osobne,

<sup>6</sup> Arendt, H., Eseji o politici, Zagreb, Antibarbarus, 1996.

<sup>7</sup> Link university besplatno obrazovanje dostupno svima, Pojam i definicija moći, 2023., (pristupljeno 26.3.2023.)

<sup>8</sup> Grdešić, I., Elementi procesualne definicije pojma moći“, Fakultet političkih znanosti u Zagrebu, 1989., Dostupno na hrčak.srce. (pristupljeno 27.3.2023.)

<sup>9</sup> French, P. i Raven, B. H., The basis of social power, U: Cartwright, D., Zander, A. E. (ed.), Group Dynamics: Research and Theory, 3rd Edition, Harper and Row, New York, 1986., Dostupno na: communicationcache (pristupljeno 27.3.2023)

	dana pojedincu zbog njegovih/njezinih osobnih osobina i karakteristike	integritet, karizma i pripadnost
Nagradna/prisilna moć	Ponašanja koja nagrađuju ili povređuju druge, ali koja osiguravaju popustljivost i prihvaćanje	Nagrađivanje stvarima od vrijednosti za druge ili kažnjavanje koje može naštetiti drugima/grupi.

Izvor: Bradshaw P. i Boonstra J, Power Dynamics in Organizational Change, A Multipersonal Approach, Chapter 13, 2008., Dostupno na: researchgate. (pristupljeno 15.9.2023.)

**Legitimna moć** zasniva se na hijerarhijskom položaju, odnosno osoba na određenom položaju poprima legitimnu moć. Na temelju položaja unutar organizacije osobe mogu djelovati na ponašanje podređenih. Svi zaposleni unutar organizacije znaju tko posjeduje najveću legitimnu moć.<sup>10</sup> Predsjednik poduzeća prema tome će imati veću moć od potpredsjednika. Što je osoba na većem hijerarhijskom položaju unutar poduzeća ona će imati i veći status moći. Nadasve, osoba svoj status i razinu moći temelji na zakonima i pravilima koja mu donosi njegov položaj unutar organizacije.<sup>11</sup>

**Nagradna moć** "definira se kao moć čija je osnovna sposobnost nagrađivanje."<sup>12</sup> Kod nagradne moći osoba vrednuje rad drugih putem procesa nagrađivanja. Nadasve, nagradna moć predstavlja razinu moći koju posjeduje vođa da nagradi svoje podređene kako bi dobro obavljali zadatke.<sup>13</sup> Osoba ima mogućnost dodjeljivanja zadatka koje želi, a i otklanja zadatke koje ne želi. Korištenjem nagrade vođa od podređenih dobiva djelovanje onakvo kako on to želi. Koliko je ta moć jaka ovisit će o tome kakvim nagradama vođa raspolaže te jednako o tome koliko podređeni vjeruju u svog vođu da će on tu nagradu i ispuniti. Važno je da nagrađivanje ne izostane jer u

<sup>10</sup>Gotal, M., Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, 2013., Dostupno na: hrčak.srce. (pristupljeno 28.06.2023.)

<sup>11</sup> French, P. i Raven, B. H., The basis of social power, U: Cartwright, D., Zander, A. E. (ed.), Group Dynamics: Research and Theory, 3rd Edition, Harper and Row, New York, 1986., Dostupno na: communicationcache (pristupljeno 27.3.2023)

<sup>12</sup> loc. cit. .

<sup>13</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P., 2011., str. 157.

suprotnom nagradna se moć smanjuje.<sup>14</sup> Jednako tako vođa mora biti siguran da je podređeni dobro obavio posao te da je uistinu zaslužio nagradu. Nagrada se treba dodjeljivati samo za dobro obavljen posao.

Kontra nagradne moći je **prisilna moć** koja se temelji na kontroli nad nekim oblikom kazne. Vođa podređenima prijeti sankcijama, ako njihovo djelovanje nije u razini njegovih očekivanja.<sup>15</sup> Vođa može prijetiti smanjenjem plaće, postavljanjem na niži položaj ili čak otkazom. Moć prisile stvara ljude koji su nezadovoljni i nezainteresirani. Moć prisile može biti pozitivna ako se kršenjem pravila nastoji naučiti radnika kako treba djelovati, odnosno da usavrši ponašanje i potakne produktivnost.<sup>16</sup> Za moći prisile poseže se kada se nema vremena, kada je potreba za promjenom hitna. Kod prisilne moći često se javlja otpor te podređeni gube povjerenje prema vođi koji ju koristi.

**Stručna moć** predstavlja osobnu moć koja se temelji na vještinama i znanju koje osoba posjeduje. Vođa će takvu moć posjedovati kad o području na kojem djeluje ima posebnu razinu znanja.<sup>17</sup> Nadasve, osoba nastoji steći povjerenje od podređenih na temelju svojih znanja, vještina i iskustva.<sup>18</sup> Sjecanjem povjerenja može utjecati na djelovanje podređenih, a ujedno i prenositi svoje znanje. Posjedovanje znanja i vještina nije uvijek dovoljno, već je važno znati ih primijeniti u situacijama kada je potrebno. Osobe koje nije lako zamijeniti uvijek će imati određenu količinu moći.<sup>19</sup> „ U suvremenom poslovanju ne može se očekivati da osoba posjeduje svo potrebno znanje, ali poznavanje različitih područja te sposobnost njihova povezivanja umijeće je koje izaziva poštovanje.”<sup>20</sup> Stručna moć trajat će dok podređeni ne postane neovisan.

---

<sup>14</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2011., Dostupno na: efri.uniri. (pristupljeno 28.6.2023)

<sup>15</sup> French, P. i Raven, B. H., The basis of social power, U: Cartwright, D., Zander, A. E. (ed.), Group Dynamics: Research and Theory, 3rd Edition, Harper and Row, New York, 1986., Dostupno na: communicationcache (pristupljeno 27.3.2023)

<sup>16</sup> Indeed, Power in Leadership: 9 Types for Effective Leaders, 2022. (pristupljeno 3.5.2023.)

<sup>17</sup> loc. cit

<sup>18</sup> French, P. i Raven, B. H., op.cit.

<sup>19</sup> Gotal, M., op.cit.

<sup>20</sup>Rupčić, N.,op. cit.

Poistovjećivanjem s podređenim nastaje **referentna moć**. Stvaranjem osjećaja jedinstva i povezanosti između podređenog i vođe razvija se referentna moć.<sup>21</sup> Ona je prirodna moć budući da se do nje dolazi, a da se ona ni ne pokušava uspostaviti. Podređeni poštuje vođu upravo jer se na njega ne vrši pritisak. Na temelju divljenja od strane podređenih osoba dobiva moć prema kojoj može djelovati na njih, a podređeni se ne odupiru slijediti jer osjećaju poštovanje prema njoj.<sup>22</sup> "Izvor referentne moći može biti činjenica da se radi o energičnoj osobi punoj optimizma i entuzijazma, otvorenoj za suradnju koja koristi zanimljivi oblik humora i slično."<sup>23</sup>

Osoba koja posjeduje **informacijsku moć** posjeduje pristup informacijama te ih jednako tako može i kontrolirati. Posjedovanje informacija unutar organizacije daje veliku moć jer ništa se ne može napraviti bez potrebnih informacija. Posjedovanje te moći može biti ključno jer što osoba posjeduje više informacija ona ima veću kontrolu nad situacijom.<sup>24</sup>

Tipovi moći su različiti i logično je da će se na njihovo korištenje različito i reagirati. Iako postoje brojne vrste reakcija, one se ipak mogu povezati u tri glavne grupe, **angažiranje, udovoljavanje i otpor**.<sup>25</sup> Kod angažiranja podređeni dobrovoljno i sa željom žele slijediti zahtjeve vođe. Slijedenje pod prisilom predstavlja udovoljavanje, a potpuno neslaganje s vođom i odbijanje djelovanja predstavlja otpor. Prema istraživanjima<sup>26</sup> pokazalo se kako stručna i referentna moć najčešće prouzroče angažiranje, nagradna i legitimna udovoljavanje, a prisilna otpor. No svaka situacija je drugačija i svakoj situaciji treba drugačije pristupiti. Tako će kod različitih situacija različita vrsta moći prouzročiti najbolji učinak. Zato se zastupaju svi tipovi moći. Kojom će se vrstom moći koristiti ovisi o sposobnosti dobrog odabira vođe. Na njegov odabir utjecat će njegov izvor moći, njegove karakteristike, vještine i funkcije koje obavlja.

---

<sup>21</sup> French, P. i Raven, B. H, op.cit.

<sup>22</sup> loc. cit.

<sup>23</sup> Rupčić, N., op. cit.

<sup>24</sup> loc. cit.

<sup>25</sup> Yukl, G. i Taber, T., „The Effective Use of Managerial Power“ ,Personnell, ožujak – travanj, 1983., str. 37.-44.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 39.

### 2.1.1. Izvori moć

Moć se može javiti iz znanja, informiranosti, osobine ličnosti, položaja i drugo.<sup>27</sup> Iz osobnosti vođe javlja se stručna, referentna i psihološki dio referentne moći, a iz funkcija položaja u organizaciji legitimna, prisilna, te materijalno – financijski dio moći.<sup>28</sup> Prema tome **dva glavna izvora moći su iz pozicije ili iz same osobnosti osobe**. Pozicijska moć javlja se unutar organizacije i predstavlja oblike formalne moći, dok osobna moć predstavlja neformalni oblik moći i proizlazi iz karakteristika i osobina osobe koja ju posjeduje.<sup>29</sup>

#### 2.1.1.1. Osobna moć

Uspješan vođa više će se vezati uz osobnu moć nego uz pozicijsku. Stvaran vođa rođen je s liderskim karakteristikama svoje osobnosti koje ga čine savršenim za tu ulogu.<sup>30</sup> Takva osoba lako će steći povjerenje i ljudi će ga sami željeti slijediti i poštovati. Njemu nisu potrebne manipulacije kako bi stekao povjerenje i poslušnost drugih. Sve što mu je potrebno on već posjeduje. Iako karakteristike dolaze iz unutarnjih izvora, one mogu biti različite. Tako možemo razlikovati stručnost, interpersonalnu privlačnost, napor i legitimnost.<sup>31</sup>

- **Stručnost** - jednako kao i stručna moć proizlazi iz znanja koje osoba posjeduje za određeno područje. Osobu koja posjeduje različita znanja i talente na nekom segmentu ljudi će iz toga razloga i poštovati.<sup>32</sup> Do stručnosti se dolazi učenjem, formalnim obrazovanjem ili iskustvom. Kod donošenja odluke stručnost ima veliku ulogu jer osoba sa puno znanja može se istaknuti.<sup>33</sup> Potrebno je neprestano usavršavati svoju stručnost jer u današnjem svijetu lako je zaostati, a time se stručnost smanjuje.
- **Interpersonalna privlačnost** - proizlazi iz karakteristika vođe. Podređeni će poštivati osobu jer ona posjeduje dobre karakteristike, dobro ponašanje, a ponekad i privlačnu fizičku pojavu. Kod interpersonalne privlačnosti važna je

---

<sup>27</sup> Radivojević Velicković, M., Struktura pojam i tipovi moći, 2014., Dostupno na: scribd.com (pristupljeno 27.3.2023)

<sup>28</sup> Buble, M. (2011.), op. cit. str. 158.

<sup>29</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., op. cit. str. 65.

<sup>30</sup> Buble, M., op. cit. str.159.

<sup>31</sup> loc. cit.

<sup>32</sup> loc.cit.

<sup>33</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op. cit., str.288

karizma. Ona se temelji na ličnosti kao i na fizičkim ili drugim karakteristikama.<sup>34</sup> Karizma se može opisati kao neki „*nadnaravni dar*“ koji čini osobu takvom da joj se drugi dive i vjeruju u njezine ideje i sposobnosti. Max Weber je taj koncept opisao kao posebnu osobinu koju osoba posjeduje te je radi nje drugačija od drugih.<sup>35</sup> Iz tog razloga je karizma najjači izvor moći. Dobrim ponašanjem osoba širi iskrenost i povezanost te je emocionalno dostupna, prema takvoj osobi nije teško stvoriti empatiju i povjerenje.<sup>36</sup>

- **Napor** - predstavlja određenu razinu truda koju osoba uloži na svom radnom mjestu.<sup>37</sup> Ta karakteristika jedna je od najcjenjenijih u poslovnom okruženju. Na temelju truda kojeg osoba ulaže u obavljanje svoga posla iskazuje se njezina pouzdanost. Osoba koja ulaže napor dok obavlja zadatak poprima povjerenje svojih suradnika jer pokazuje svoju predanost prema radu.<sup>38</sup> Povjerenje da se nadređeni osloni na svog podređenog jer zna da će on obaviti posao kako treba od velike je važnosti. Više uložene truda i napora rezultirat će i većim znanjem podređenih.<sup>39</sup>
- **Legitimnost** - ukazuje na poštivanje propisa i vrijednosti organizacije.<sup>40</sup> Što je osoba legitimnija to će je se više prihvaćati i s time će joj rasti utjecaj unutar organizacije. Na temelju legitimnosti osoba obavlja posao na pravi način.<sup>41</sup> Poštivanjem propisa i vrijednosti javlja se prihvaćanje koje predstavlja temelje za vršenje utjecaja.<sup>42</sup> Praćenjem propisa smanjuje se neizvjesnost unutar organizacija te povećava efikasnost interpersonalnih odnosa.<sup>43</sup>

Korištenje različitih izvora moći drugačije će djelovati na podređene pa jednako tako i na njihovo ponašanje i na njihove stavove. Najbolje se koristiti osobnim izvorima kako bi se postigli željeni rezultati.<sup>44</sup> Osobni izvori moći za sobom vuku povjerenje i odanost što daleko olakšava rješavanje kompleksnijih poslova.

---

<sup>34</sup> loc.cit.

<sup>35</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op. cit. str. 66.

<sup>36</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op. cit., str.289.

<sup>37</sup> Buble, M., op. cit. str.159.

<sup>38</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op. cit. str.290.

<sup>39</sup> ibidem, str. 291.

<sup>40</sup> Buble, M., op. cit. str. 160.

<sup>41</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op. cit., str.292.

<sup>42</sup> French, P. Raven, B. H., op. cit.

<sup>43</sup> loc. cit.

<sup>44</sup> Buble, M (2011.) op. cit. str. 160.



### 2.1.1.2. Pozicijska moć

Pozicijska moć javlja se kroz hijerarhiju unutar organizacije. Prema tome koju funkciju osoba obavlja unutar poduzeća, koji su njezini zadaci i čime se bavi.<sup>45</sup> Pozicijska moć idealna je u situacijama kada je potrebno obavljati rutinske poslove. Utjecaj se osjeti, ali nema velike razine povjerenja i odanosti. Svako radno mjesto u poduzeću zajedno sa zadacima nosi i stupanj ovlasti. Taj dio ovlasti predstavlja pozicijsku moć. S takvim statusom moći osoba može nagrađivati ili kažnjavati one koji su joj podređeni. Što je osoba na višem položaju na hijerarhijskoj ljestvici unutar organizacije imat će veću ovlast, odnosno veću pozicijsku moć. Pozicijska moć jednake razine ne mora biti jednaka, a to ovisi o njezinim izvorima. Pozicijska se moć unutar organizacije može javiti iz centralnosti, fleksibilnosti, vidljivosti i važnosti.<sup>46</sup>

- **Centralnost** - proizlazi iz zauzimanja središnje pozicije unutar mreže zadataka i odnosa. Nitko unutar organizacije ne posjeduje sve informacije stoga je položaj centralnosti među mrežama od izrazite važnosti za efikasnost performansi. Na temelju centralnosti osoba dolazi u položaj u kojem posjeduje pristup informacijama unutar mreže, čime onda njezina pozicijska moć raste.<sup>47</sup> Također stvaranje dobrih međusobnih odnosa od velike je važnosti jer ponekad se osoba može naći u poziciji da joj je potrebna pomoć, a do nje će lakše doći ako ima razvijene dobre odnose među odjelima. Pokazuje se kako su osobe koje imaju široki spektar povezanosti uspješnije, nego one koje imaju mali.<sup>48</sup>
- **Fleksibilnost** - odnosi se na reagiranje na zahtjeve okoline. Osoba mora imati prostora za improvizaciju i davanje novih inicijativa, inače nikad neće postati moćna. U uvjetima kada treba donijeti rutinsku odluku osoba s fleksibilnošću ne treba odobrenje osobe s više pozicije, već posjeduje ovlasti da tu odluku sama donese. Nadasve, na temelju fleksibilnosti osoba posjeduje prava kojima može djelovati van normi ponašanja.<sup>49</sup> Jednako tako osobe koje pokazuju inicijativu, inovativne su i improviziraju lakše će steći moć od onih koje to ne čine.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> loc. cit.

<sup>46</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op.cit., 293.

<sup>47</sup> ibidem. str. 294.

<sup>48</sup> loc. cit.

<sup>49</sup> Buble, M., op. cit. str. 160.

<sup>50</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., loc. cit., str. 295.

- **Vidljivost** - Komunikacija osoba u poduzeću i povezanost s njima ukazuje na vidljivost. Osoba je vidljiva jer utjecajne osobe primjećuju njezin trud i rad. Kada se posjeduje vidljivost posjeduje se i mogućnost stupanja osoba u interakciju s utjecajnijim osobama.<sup>51</sup> Važno je biti u kontaktu s ljudima unutar poduzeća, no jasno je da nije potrebno biti sa svima u kontaktu. Stvaranje veza s onima koji posjeduju potrebne informacije pomoći će u vođenju poduzeća, a time i povećanju moći osobe unutar organizacije. Vidljivost je veća s obzirom na broj utjecajnih osoba s kojima pojedinac komunicira.<sup>52</sup>
- **Važnost** - predstavlja dio pozicijske moći zbog koje osoba ima utjecaj u poduzeću. Različite pozicije daju na različitim važnostima.<sup>53</sup> Kada se osoba nalazi na poziciji koja je povezana sa glavnim ciljevima i problemima organizacije ona ima visoku važnost. Što je veća važnost osobe veća je i njezina moć, a važnost osobe ovisi o tome koliko je njezin položaj unutar organizacije ili odjela važan.<sup>54</sup>

### 2.1.2. Utjecaj i uvjeravanje

Postoje dva načina na koje se može koristiti moć kako bi se postiglo željeno djelovanje. Moć se može realizirati ili kao utjecanje ili kao uvjeravanje. Vršanjem utjecaja na drugu osobu, osoba počinje djelovati na način kako se od nje to zahtjeva.<sup>55</sup> Utjecajem se djeluje na stavove, vrijednosti i ponašanje podređenih. S druge strane uvjeravanjem se nastoji postići od ljudi da čine ono što vođa smatra da je dobro za organizaciju. Bilo kakav oblik djelovanja na ljude nije jednostavan. Treba ga dobro poznavati kako bi ga se što bolje moglo koristiti. Dobrom pripremom i kreiranjem potrebnih argumenata i dokaza može se krenuti u djelovanje prema ljudima.

#### 2.1.2.1. Strategije utjecaja

Kako bi vođa mogao zadobiti željeno ponašanje i promjenu vrijednosti kod svojih podređenih on će posegnuti za strategijama utjecanja. Strategije se mogu raspodijeliti u tri skupine: strategija **odmazde, razboritosti i reciprociteta**.<sup>56</sup> Svaka od tih

---

<sup>51</sup> Buble, M., op. cit. str. 160.

<sup>52</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op. cit., str. 296.

<sup>53</sup> Buble, M., op. cit. str. 160.

<sup>54</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op. cit. str. 297.

<sup>55</sup> Buble, M., op. cit. str. 153.

<sup>56</sup> Whetten, A. D. i Cameron, S. K., op. cit., str. 266.

strategija može se koristiti sama za sebe, no praksa je pokazala kako je baš kombinacija pokazala najbolje rezultate<sup>57</sup>. Djelovanjem s više strana stvoriti će se bolji utjecaj.

- **Strategija odmazde** – temelji se na osjećaju straha. Vođa kod takvog pristupa bira prisilu ili zastrašivanje svog podređenog. Prisilom se prijeti sankcijama koje će osoba morati snositi ako ne prihvati stavove vođe, a kod zastrašivanja prijetnja nije direktno izražena, no sankcije su unaprijed određene.<sup>58</sup> Cilj strategije odmazde je da podređeni djeluju onako kako se od njih zahtijeva, a oni to čine kako bi izbjegli bol, odnosno sankcije.
- **Strategija razboritosti** – nastoji postići da svi uvide dobrobiti željenih ciljeva. Strategija se može ostvariti kroz iznošenje činjenica koje podupiru stavove vođe i kroz pozivanje na osobne vrijednosti. Poziva se na lojalnost, znanje i povjerenje osobe koja iznosi stavove koje treba prihvatiti.
- **Strategija reciprociteta** - nastoji postići da se zadovolje svi interesi. Može se djelovati pogađanjem tako da svaka osoba kroz sporazum dobije ono što želi ili dodvoravanjem kod kojeg se iskorištava prijateljstvo u cilju socijalnih obveza.<sup>59</sup> U bilo kojem obliku cilj je da se postigne ono što vođa smatra da je dobro, ali i da se poštuju drugi tokom procesa. Strategija reciprociteta stvara pozitivnije odnose unutar organizacije.<sup>60</sup>

#### *2.1.2.2. Proces i načela uvjeravanja*

**Proces uvjeravanja kreće se kroz četiri koraka.** Na početku potrebno je **definirati ciljeve**. Kada su ciljevi jasni oni se moraju i **argumenti** kako bi odražavali važnost njihove implementacije kod druge osobe. Djelovanjem bez argumenata teško je privući naklonost drugih sudionika unutar procesa. Osoba neće vjerovati u to što druga strana pokušava iznijeti ako ona nema valjane argumente. Kako bi taj proces bio još efektivniji tu može pomoći i **emocionalna povezanost**.<sup>61</sup> Na temelju emocionalnog stanja druge osobe odredit će se način djelovanja. Određuje se kojim argumentima i dokazima će se koristiti kako bi se postigao željeni rezultat. Kako bi osoba mogla prihvatiti

---

<sup>57</sup> Buble, M., op. cit. str.154.

<sup>58</sup> loc.cit.

<sup>59</sup> loc. cit.

<sup>60</sup> loc. cit.

<sup>61</sup> Buble, M., op. cit. str. 153.

uvjeravanje ona mora na to biti spremna. Mora biti otvorena za prihvaćanje novih ciljeva, ideja i svega onoga što uvjeravajuća strana iznosi. To će učiniti jedino ako **stvari povjerenje** kod uvjeravajuće strane. Kada se suprotne strane nađu na istoj razini, kada dijele zajedničke interese i potrebe onda će se proces uvjeravanja i lakše izvršiti.

Kao što postoji proces uvjeravanja tako postoje i načela uvjeravanja koja treba pratiti. Ta načela su: načelo sklonosti, reciprociteta, dosljednosti, socijalnog odobravanja, ekskluzivnosti i autoriteta:<sup>62</sup>

- **Načelo sklonosti** - osoba će vjerovati onoj osobi kojoj je sklona<sup>63</sup>, odnosno onoj prema kojoj je stvorila osjećaj povjerenja te s kojom ima razvijene prijateljske odnose. Uvijek se je lakše složiti sa osobom sa kojom su razvijeni prijateljski odnosi. Lakše se prihvaćaju njihove ideje i prijedlozi jer je razvijen osjećaj dopadanja.<sup>64</sup> Sklonost se razvija kroz sličnost osoba, kroz međusobno dijeljenje komplimenata ili zajedničkog rada prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva.
- **Načelo reciprociteta** - temelji se na vraćanju jednakog ponašanja. Menadžer treba djelovati onako kako bi želio da se djeluje prema njemu. Vođa mora postaviti model ponašanja, odnosno djelovati primjerom. Kada vođa nagradi svoga radnika za dobro obavljen rad, radnik će mu uzvratiti još boljim radom.
- **Načelo dosljednosti** - temelji se na ispunjavanju onoga što se obećalo. Obećanja mogu biti u obliku rada koji je potrebno napraviti ili usmeno samo kao potvrdu neke ideje.<sup>65</sup> Kod procesa uvjeravanja to znači da osobe koje su se složile sa novim idejama to jasno moraju i pokazati kako bi se moglo uvjeriti i sljedeću osobu.<sup>66</sup>
- **Načelo socijalnog odobravanja** - govori o tome kako će ljudi uvijek podržavati i djelovati sukladno onima koji su im slični i sa kojima dijele zajedničke interese. Kod procesa uvjeravanja sličnost ima veliku ulogu. Lakše je uvjeravati osobu

---

<sup>62</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., op. cit. str. 70

<sup>63</sup> loc. cit.

<sup>64</sup> Tarlaić, M., Šest osnovnih principa uvjeravanja, 2020. (pristupljeno 8.6. 2023)

<sup>65</sup> loc. cit.

<sup>66</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., op. cit. str. 70.

koja je slična, ravnopravna, na istom položaju, nego nekoga sa kime se teško poistovjetiti.<sup>67</sup>

- **Načelo ekskluzivnosti** – temelji se na ljudskim potrebama. Ljudi uvijek imaju neke potrebe koje treba uzeti u obzir te oni uvijek žele ono čega nemaju ili ono čega imaju manje. Ono što ljudima nije lako dostupno smatraju da više vrijedi, stoga ekskluzivne informacije kod procesa uvjeravanja imaju veću ulogu nego one koje su svima lako dostupne.<sup>68</sup>
- **Načelo autoriteta** - temelji se na slijeđenju onih koji posjeduju stručno znanje i autoritet.<sup>69</sup> Potrebno je znati koga se treba slušati te tko je stručan za područje o kojem se govori. Prvo je potrebno da menadžeri steknu stručnost unutar onoga o čemu žele uvjeravati druge, a tek onda krenu u proces uvjeravanja.<sup>70</sup> Kada se razvije osjećaj uzdizanja nekoga kao stručnjaka, njemu je lakše vjerovati.

## 2.2. Promjene – obilježja i primjena

Promjene predstavljaju svaku modifikaciju koja se pojavljuje u nekom segmentu poduzeća. Za promjene se smatra da su one samo određeno razdoblje unutar stabilnog organizacijskog uređenja, no tvrdi se i da su one dio svakodnevnice te da je izgled organizacije posljedica kontinuiranog procesa promjene.<sup>71</sup> Nakon provođenja promjene uvijek nastaje nova situacija.<sup>72</sup> Organizacijske promjene još se mogu shvatiti kao prilagođavanje organizacije.<sup>73</sup> Putem promjena poduzeće ulaže u svoj razvoj te odgovara na zahtjeve okoline. Konstantni proces promjena razlog je opstanka poduzeća. Organizacija je u kontinuiranom procesu mijena, širenja organizacijskih granica, poboljšanju procesa, strukture ili samo revizije donošanih odluka.<sup>74</sup> Konstantna prilagodba okolini i uvođenje promjena održava konkurentsku prednost i dugovječnost poduzeća. Promjene su neophodne, ali neophodan je i osjećaj stabilnosti. Konstantne promjene bez stabilnosti, stvaraju veliki stres na organizaciju i

---

<sup>67</sup> loc.cit.

<sup>68</sup> loc. cit.

<sup>69</sup> Tarlaić, M., op. cit.

<sup>70</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., op. cit. str. 70

<sup>71</sup> Stacey, R., "The emergence of knowledge in organizations", Complexity and Management Centre University of Hertfordshire, 2000. Dostupno na: researchgate (pristupljeno 5.5. 2023.)

<sup>72</sup> Petar, S. i Perkov, D., Inteligencija poslovne promjene: Kako upravljati poslovnim promjenama, Zagreb, školska knjiga, 2013., str. 8.

<sup>73</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., op. cit. str. 216.

<sup>74</sup> Kulaš, A., Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama, Veleučilište u Slavanskom Brodu Društveni odjel, 2011., Dostupno na: hrčak.srce.hr (pristupljeno 14.2.2023.)

njezine zaposlenike. U takvoj situaciji javlja se osjećaj nesigurnosti i konfuzije unutar organizacije.

Dijelovi poduzeća nisu samo materijalni kao što su proizvodi, strojevi, materijali, već i nematerijalni kao strukture, sustavi, postupci i tako dalje. Promjene se mogu javiti u materijalnim i nematerijalnim aspektima poduzeća. Promjene unutar menadžmenta, kulture, strategije i strukture pokreće top menadžment, a potreba za promjenom tehnologije dolazi od niže razine menadžmenta i zaposlenika, što se onda šalje vrhovnom menadžmentu na odobrenje. Djelatnici koji rade na nižim razinama imaju više znanja za usmjeravanje na promjene koje treba provesti jer oni djeluju u tom dijelu poduzeća. U slučaju da promjene ovise samo o vrhovnom menadžeru poduzeće bi brzo ostalo paralizirano, jer on ne može adekvatno identificirati i riješiti sve probleme. Lokalne probleme najlakše i najbrže je riješiti lokalno, tamo gdje je do njih i došlo.<sup>75</sup>

### *2.2.1. Čimbenici promjena*

Na promjene djeluju dvije skupine faktora, eksterni i interni.<sup>76</sup> Pod eksternim faktorima smatraju se vanjski koji proizlaze iz opće i poslovne okoline poduzeća. Poslovna okolina kreira veliki niz utjecajnih faktora od konkurencije, proizvoda, cijena pa i mnogih drugih segmenata. Interne faktore karakterizira interna, odnosno unutarnja okolina. U tu skupinu možemo navesti organizacijsku strukturu, resurse i kulturu.<sup>77</sup> Uočavanje potrebe za promjenom unutar interne okoline proizlazi će iz revizija stanja unutar poduzeća. One po svome karakteru mogu biti planirane u situacijama ako se potreba za promjenom uoči na vrijeme ili mogu biti brzinska reakcija na neočekivano događanje. Dakle, planirane promjene su one koje su oblikovane i koje su implementirane kako bi postigle određeno zamišljeno buduće stanje. Dok su reaktivne, brzinske promjene one koje odgovaraju na već gotovi događaj.<sup>78</sup> Problem kod reaktivne promjene je brzina. Brzo donesena promjena povećava mogućnost da neće biti razumljiva i prihvaćena. Iz tog razloga planske promjene su više zastupljene i imaju prednost nad reaktivnim.

---

<sup>75</sup> Aleksić, A., „Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena“, Ekonomski fakultet Zagreb, Oeconomica Jadertina, 2014. Dostupno na: hrcak.srce.hr (pristupljeno 20.2. 2023.)

<sup>76</sup> Eatough, E., The 5 types of power effective leaders use, BetterUp, 2022. (pristupljeno 28.3.2023.)

<sup>77</sup> Aleksić, A., op. cit.

<sup>78</sup> Buble, M., op. cit. str. 212.

Unutar poduzeća potrebno je imati mehanizam povratne sprege koji će ukazati na to da je poduzeću potrebna promjena. Taj mehanizam ne mora nužno pokazati da je potrebna jedna promjena, već može pokazati da su potrebne dvije ili više promjena. Interna promjena ne mora nužno biti prouzročena iz unutrašnjosti organizacije, nju može potaknuti i eksterni faktor koji će potom pokrenuti niz različitih promjena. Mehanizam povratne sprege ukazuje na raskorak u performansama, a to je pokazatelj potrebe za promjenom i akcijom. Raskorak se odnosi na razmak između željenog i realnog stanja u poduzeću. Kako bi se potrebe uočile na vrijeme u tome važnu ulogu ima menadžer koji mjeri performanse i nadzire rad unutar poduzeća te predstavlja osobu sa statusom moći koja može potaknuti stvaranje potrebnih akcija.

### 2.2.2. Vrste promjena

Promjene se mogu grupirati prema tome što se njima želi postići te kojeg su opsega i intenziteta. S obzirom na to što se mijenja unutar organizacije možemo navesti: uvođenje novih proizvoda, jačanje konkurentnosti, demografske promjene, tehničke promjene, promjene procesa, komunikacije, proračuna, vrijednosti, poslovanja, vlasništva, zaposlenih, strukture, okoline, tržišta i tako dalje.<sup>79</sup> Kada je riječ o vrstama promjena prema onome što se mijenja postoje određeni dijelovi koji posebno privlače te promjene, a njih se još naziva metama promjena. Metama promjena smatraju se:

- stil menadžmenta
- strategija
- struktura
- organizacijska kultura
- tehnologija
- ljudski resursi
- proizvodi i usluge.<sup>80</sup>

Smatra se da je R.L. Daft naveo najbolju sintezu vrsta promjena prema onome što se mijenja. Promjene je raspodijelio u četiri kategorije, a to su tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, promjene struktura i sustava te promjene ljudi.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op. cit. str. 223.

<sup>80</sup> Buble, M., op. cit., str. 212.

<sup>81</sup> ibidem str. 224.

- **Tehnološke promjene** - unapređivanje opreme i održavanje poduzeća u koraku s vremenom kako ne bi zastarjelo. Promjene u informacijskim tehnologijama, opremi, radnim procesima, radne sekvence ili sustavi kontrole.
- **Promjene proizvoda i usluga** – promjene u postojećim proizvodima, mijenjanje svojstva, dizajna, trajnosti, cijene i drugo ili uvođenje novih proizvoda.
- **Promjene u strategiji i strukturi** – odnose se na promjene u fundamentalnom pristupu poslu. Pod to ulazi tržište, proizvodi, način prodaje, strateška orijentacija i slično.
- **Promjene ljudskih resursa** – odnosne na vještine i sposobnosti zaposlenih, njihovo djelovanje, očekivanje i vjerovanja. Cilj je zajednički efektivniji rad.

S druge strane vrste promjena na temelju intenziteta i opsega S.L. McShane i M. A. Von Glinow dijele na inkrementalne i kvantne.<sup>82</sup>

- **Inkrementalne promjene** - provode se kroz male korake. Takve promjene nisu stresne za zaposlenike jer se promjene odvijaju postepeno i zaposlenima se daje vrijeme za prilagodbu.
- **Kvantne promjene** - predstavljaju velike promjene unutar sustava i strukture organizacije. Takva promjena nanosi velik stres zaposlenicima jer drastično mijenja postojeće stanje.

Promjene su međusobno povezane i između njih postoje veze. Postojanjem potrebe za promjenom u jednom području vjerojatno je da će ona utjecati i na druga područja. Kao na primjer, ako se uvede proširenje posla to može potaknuti promjenu u tehnologiji, ako se mijenja plan možda će se morati mijenjati i proizvodi. Uz nove tehnologije moguće je da će se kapacitet zaposlenih ljudi trebati smanjiti. Jednako tako i stil menadžmenta ovisi o situacijskim faktorima kao što su podređeni, pozicija moći i vrsta zadatka. Ako se u tim faktorima dogode promjene, dogodit će se promjene i u stilu menadžmenta, no dogode li se promjene u strukturi, strategiji, tehnologiji, kulturi i

---

<sup>82</sup> loc. cit.



resursima to jednako tako može utjecati na promjene u stilu vodstva. Tome treba pružiti veliku pozornost kada se neka promjena želi provesti.

### 2.2.3. Otpor promjena

Svaka promjena kreira određeni otpor. Dio prirode ljudi je da se odupiru nečemu novom. Ljudi unutar poduzeća stvorit će otpor posebno tada kad smatraju da će željena promjena utjecati na njihov položaj u poduzeću. Najteži dio cijelog procesa uvođenja promjena je mijenjanje stavova ljudi. Ljudi mogu brzo prihvatiti promjene, mogu stvarati otpor te mogu jako teško prihvatiti promjene.<sup>83</sup> U procesu promjena kod ljudi se stvara osjećaj neizvjesnosti i rizika. Pojedinci će se protiviti promjenama zbog navika, sigurnosti, zabrinutosti oko zarade, straha od nepoznatoga i selektivne percepcije. Ako se cijela organizacija protivi promjenama najčešće je riječ o konzervativnim poduzećima koji se sveukupno opiru promjenama. Takva poduzeća minimiziraju rizik i odbijaju promjene ako je stanje trenutačno zadovoljavajuće.

Otpor može biti lako prepoznatljiv ako je on javno izražen putem štrajkova, pritužbi ili bojkotiranja rada, no teško ga je prepoznati kada je riječ o smanjenju motivacije, pojavi grešaka i slično. Većina ljudi smatra kako je otpor štetan jer stvara disfunkcionalnost, ali on može biti i od koristi. Može usmjeriti na rasprave koje mogu dovesti do sagledavanja alternativa i možda odabira bolje strategije provođenja promjene.

Otpor promjenama mora se sagledavati kao standardni, prirodan i neizbježan fenomen koji se javlja kada se uvodi promjena.<sup>84</sup> Nositelji promjena ne suočavaju se samo s niskom razinom motivacije, nego i sa aktivnim ili pasivnim otporom od strane zaposlenika. Iz toga razloga važno je da menadžeri razumiju njegov uzrok te da kreiraju odgovarajuću taktiku njegovog rješavanja. Prema Penavi i Šehiću najčešći uzrok stvaranja otpora promjenama su :

- novi radni zadaci
- strah od gubitka utjecaja
- degradacija na niže pozicije

---

<sup>83</sup> Buble, M., op. cit. str.222

<sup>84</sup>Stojanović Aleksić, V., Živković, S. i Bošković, A., Organizational change resistance: experience from public sector, Journal of Economic and Social Development, Vol 2, No 1, 2014., Dostupno na: hrčak.srce.hr (pristupljeno 5.5.2023.)

- smanjenje plaće
- zahtijevanje savladavanja novih vještina
- promjena vrhovne osobe
- strah od gubitka posla<sup>85</sup>

Strategije koje se najčešće koriste kod rješavanja problema otpora su dodatno obrazovanje i komunikacija, sudjelovanje i uključenost, olakšice i podrška, pregovori i sporazum, manipulacija i prisila. Ovisno o situaciji različita strategija dat će različite rezultate. Obrazovanje, komunikaciju i sudjelovanje najbolje je koristiti u situacijama kada su zaposlenici nedovoljno informirani, olakšice i podršku kada se ljudi opiru samoj promjeni, pregovore i sporazum u situaciji kada će netko ili neka skupina nešto izgubiti promjenom, a manipulaciju i prisilu kada niti jedna druga metoda ne uspijeva.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Penava, S. i Šehić, Dž., Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenik, *Ekonomski pregled*. 2014., str. 576.-597

<sup>86</sup> *ibidem* str. 224

### 3. Korištenje moći kod upravljanja promjenama

Kroz prošlost, kao i danas, sve organizacije uvijek su imale za cilj opstanak, a opstanak je rezultat uspješnih adaptivnih izazova kojima se treba znati upravljati. Konstantno se mora provoditi aktivno praćenje okoline i poduzimanje pravovremenih akcija kako bi se održala konkurentnost i dugotrajnost poduzeća. Zbog brzine i kompleksnosti promjena malom broju vrhovnog menadžmenta polazi za rukom njihovo uspješno prepoznavanje, planiranje i uvođenje. Potrebno je djelovati određenim strategijama i tehnikama kako bi održali svoje zaposlene da djeluju prema zajedničkom cilju.

Tablica 2: Razlike kod upravljanja i vođenja promjene

Način razmišljanja o upravljanju promjenama	Način razmišljanja o vođenju promjena
Promjena od vrha prema dolje	Inspirirati promjenu na svim razinama
Prioritiziranje strukturalni aspekata promjene	Prioritizirati bihevioralnih i kulturnih aspekata promjene
Menadžerova uloga je informirati zaposlene oko promjene	Menadžerova uloga je podučavanje i motiviranje ljudi da kreiraju promjenu

Izvor: Gallup, How to adapt to constant changes: Create, 2022. (pristupljeno 17.9.2023)

Menadžer mora odabrati pravilan pristup kako bi mogao ostvariti željene rezultate. Postoje razlike između upravljanja i vođenja promjenom kao što je prikazano na slici 1. Prioriteti kod upravljanja promjene odnose se na upravljanje odozgora prema dolje, prioritiziranje strukturalne promjene, a uloga menadžera je informirati o promjeni. S druge strane kod vođenja promjene ona se inspirira na svim razinama organizacije, prioritiziraju se promjene ponašanja i kulture, a uloga menadžera temelji se na podučavanju i poticanju zaposlenika. Promjene predstavljaju kompleksan fenomen za kojeg je potrebno vremena i znanja da se dobro provedu i održe. Potrebno je pravovremeno reagirati te dobro isplanirati proces promjena kako bi one zaživjele unutar poduzeća.<sup>87</sup> Proces treba kontrolirati i njime upravljati kako ne bi ostavio prevelike posljedice na poduzeće. Svaka odluka koju statusne osobe donesu

<sup>87</sup> Buble, M., op. cit. str.216

oslikava se na poduzeću.<sup>88</sup> Različiti načini korištenja moći djelovat će drugačije na proces promjene.<sup>89</sup>

### 3.1. Modeli upravljanja promjenama

Postoje brojni modeli izvođenja promjena, a neki od njih su osnovni model upravljanja promjenama, integrirani model, Kotterov i Lewinov model, model „7S“ i model planiranih promjena.<sup>90</sup>

**Osnovni model upravljanja promjenama** predstavlja mentalni model. On se temelji na osnovnim teorijskim pretpostavkama menadžmenta i organizacije koji kreiraju osnovne elemente promjena i upravljanja njima. Od uzroka promjena, vođenja od strane menadžera, utjecaja, kontrole i smanjenja otpora.<sup>91</sup>

**Integrirani model** temelji se na karakteristikama same promjene, odnosno na tome što se promjenom nastoji napraviti. Što se mijenja i kako će se to promijeniti? Pod integrirane modele mogu se navesti Harold Levittov model (model strukture, zadatka, tehnologije i ljudi), Weisbord-ov model (šest blokova: svrhe, strukture, vodstva, nagrade, mehanizma i veze), Nadler-Tushman-ov model, Tichy-jev TPC model i Burke- Litwin-ov model upravljanja promjenama.<sup>92</sup>

**Kotterov model upravljanja promjenama** odvija se kroz određeni broj faza koje treba slijediti. Faze predstavljaju određene međusobno povezane manje projekte koji obuhvaćaju određeni niz zadataka.<sup>93</sup> Faze se međusobno mogu preklapati, ali važno je da se sve faze provedu i da se ne dogodi ključna pogreška unutar jedne od njih. U suprotnom, promjena se neće dobro provesti. Neki modeli imaju više, a neki manje faza. Za upravljanje promjenama i poboljšanje organizacije Kotter je sastavio model od osam faza:

---

<sup>88</sup> Quickbase, The 5 Types of Power in Leadership, 2023. (pristupljeno 28.3.2023.)

<sup>89</sup> loc. cit.

<sup>90</sup> Softić, S., Upravljanje promjenama: Modeli upravljanja promjenama, 2013., Dostupno na: zzzfbih (pristupljeno 2.5.2023.)

<sup>91</sup> loc. cit.

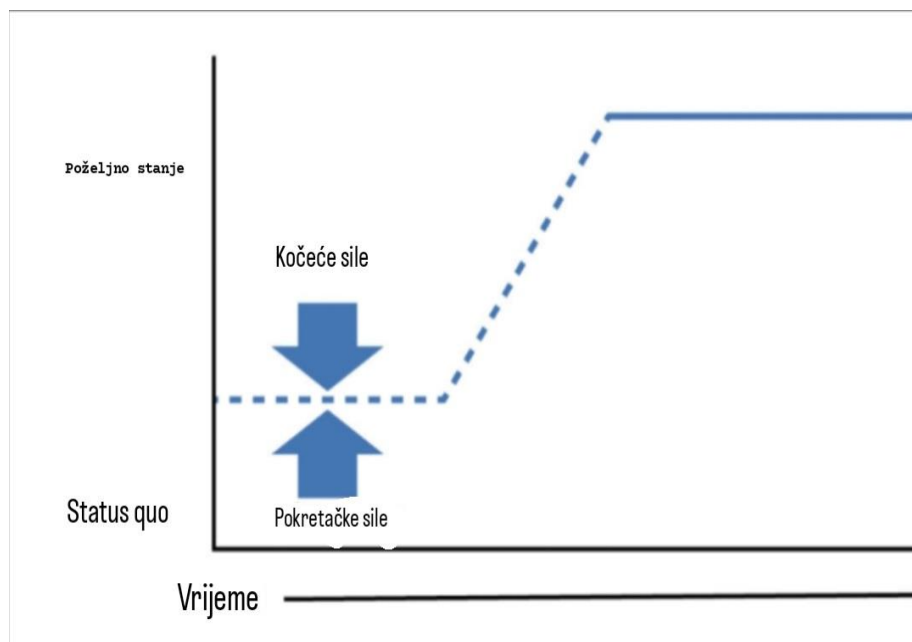
<sup>92</sup>loc. cit.

<sup>93</sup> Aleksić, A., op. cit.

- 1. faza – javljanje hitnosti uvođenja promjene sagledavanjem tržišta, konkurentnosti, odnosno uočavanjem prilika i kriza
- 2. faza – stvaranje tima za vođenje organizacije kroz promjenu
- 3. faza – formiranje jasne vizije i strategije
- 4. faza – komuniciranje vizije i strategije
- 5. faza – poticanje djelovanja i stvaranja akcija, uklanjanje onoga što koči promjenu<sup>94</sup>
- 6. faza – planiranje vidljivih rezultata, priznanja, nagrađivanje
- 7. faza – konsolidiranje dobitka
- 8. faza – implementacija novog stanja u kulturu i djelovanje organizacije.

**Kurt Lewinov model upravljanja promjenama** temelji se na istraživanju sila koje djeluju na promjene<sup>95</sup>. Postoje sile koje podupiru promjenu i sile koje ograničavaju provedbu promjena. Na temelju svog istraživanja kreirao je model upravljanja promjenama „*force-field model*“. Temeljem njegovog modela promjene će se uspješno provesti ako se pojačaju sile koje potiču promjenu ili smanje one sile koje ju koče.

Slika 1. Model polja sila



Izvor: Granite State College, 15.2. Change management, 2023. (pristupljeno 2.5.2023.)

<sup>94</sup> Kotter, J. P., Leading Change, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

<sup>95</sup> Stanić, M., Upravljanje promjenama, 2019. Dostupno na: efos.unios (pristupljeno 2.5.2023.)

Naveo je kako na svaku promjenu mogu djelovati pokretačke i kočee sile. Kod većine ljudi kada ih se tjera da nešto naprave to ih dodatno odbija te stvaraju sile otpora. Pokretačke sile teže ostvarenju promjene. Analiziranjem polja sila uočava se što koči, a što podupire provedbu promjene. Upravo balansiranjem između sila koja potiču i sila koje kočee kreira se pravilno ponašanje kojim treba djelovati.<sup>96</sup> S obzirom na sile koje djeluju na provedbu promjene Kurt Lewin kreirao je model od tri faze koji pomaže pri provedbi promjene:

- 1. faza: odmrzavanja
- 2. faza: mijenjanja
- 3. faza: ponovnog zamrzavanja

Prema modelu prvo je potrebno odmrznuti stanje u kojem se poduzeće nalazi kako bi ono postalo otvoreno za prihvaćanje nove promjene. Tokom te faze menadžer i osobe od moći imaju ulogu da zaposlenima ukažu zašto je potrebno uvesti promjenu, kako bi se onda u sljedećoj fazi promjena mogla provesti. U fazi mijenjanja zaposleni odbacuju stare načine djelovanja i prihvaćaju nove. Nakon što se promjena provela i prihvatila, to stanje potrebno je ponovo zamrznuti. Promjenu treba napraviti prirodnom te da ona postane samoodrživa.

„**Model 7S**“ predstavlja pomoćno sredstvo menadžerima kako bi lakše mogli napraviti analizu situacije te stvoriti dobar plan akcije. Model predstavlja sedam dijelova organizacije koji su ključni, a to su: ciljevi, strategija, struktura, sustavi, stil, osoblje i vještine.<sup>97</sup> Da bi organizacija učinkovito djelovala potrebno je su svih tih sedam dijelova međusobno uskladiti. Menadžer svoje akcije i djelovanja treba usmjeri u tom smjeru. Svi dijelovi međusobno su ovisni jedan o drugome. Nemoguće je postići napredak u jednom dijelu bez da se ne radi na drugim dijelovima.

**Model planiranih promjena** kreiran je kako bi se promjene izvodile na efektivan način. Model se sastoji od četiri faze:

- 1.faza: prepoznavanja sila koje izazivaju promjene

---

<sup>96</sup> loc.cit.

<sup>97</sup> Softić, S., op. cit.

- 2.faza: uočavanja potrebe za promjenom
- 3.faza: pokretanje promjene
- 4.faza: provođenje same promjene.<sup>98</sup>

Proces provođenja promjene uvijek započinje uočavanjem potrebe za promjenom. Prvo treba uočiti i utvrditi koliko je potreba za promjenom nužna. Dijagnosticiranjem postojećeg stanja utvrđuje se gdje se poduzeće nalazi, kamo ono želi ići, koji su razlozi za promjenom te koje posljedice bi se pojavile ako se promjena ne bi provela. Nakon što se utvrdila potreba za promjenom potrebno je kreirati grupu, koaliciju koja će tu promjenu voditi. Zatim, potrebno je i kreirati dobru viziju, odnosno sliku stanja kojem se teži nakon uvođenja promjene. Ta slika predstavlja vodilju zaposlenima, stoga treba biti jasna, poželjna i zamisliva. Definiranu viziju potrebno je široko iskomunicirati kako bi svima bila jasna. Nakon komuniciranja vizije kreće se s radom prema realizaciji. Potrebno je delegirati obveze i ovlasti kako bi podređeni mogli započeti sa djelovanjem. Kroz proces promjene kratkoročni rezultati su veoma važni, oni predstavljaju male motivatore koji pomažu radnicima da i dalje napreduju u smjeru prihvaćanja promjene. Mogu se shvatiti kao male nagrade za uloženi trud prema implementiranju promjene. Na kraju svega, kad se promjena provede, potrebno ju je i institucionalizirati. Potrebno ju je staviti unutar normi poduzeća tako da se djeluje kao da je ona prirodni dio poduzeća. Prelazak sa sadašnjega stanja na buduće treba ispuniti očekivanja bez prevelikih posljedica.

### **3.2.Upravljanje promjenama s obzirom na moć**

Organizacijskim promjenama nastoji se prijeći sa određenog stanja na novo stanje, no u praksi često se to ne uspije jer se proces promjene pravilno ne provede. Važnu ulogu u tome procesu ima moć unutar organizacije. Različiti pogledi na moć drugačije se manifestiraju u organizacijske promjene. Moć i politiku moći možemo sagledavati kao važan element organizacijskih promjena. Politika moći igra važnu ulogu u uspjehu ili neuspjehu organizacijske promjene.<sup>99</sup> Sistemski model organizacijske promjene koji su razvili Maes i Van Hootegem<sup>100</sup> pruža okvir za promatranje organizacijske promjene

---

<sup>98</sup> loc. cit.

<sup>99</sup> Bushanan, D. A. i Badham R. J., „Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game“, 2nd ed, Los Angeles and London: Sage Publications, 2020.

<sup>100</sup> Maes, G. i Van Hootegem, G., A systems model of organizational change. *Jornal of Organizational Change Managemen*, 2019., Dostupno na: researchgate. (pristupljeno 5.5.2023.)

iz različitih kutova. Ovaj sistemski model organizacijske promjene može pružiti okvir za pozicioniranje najvažnijih aspekata uporabe moći i politike u vezi s organizacijskim promjenama. Sistemski model temelji se na tome da kada se ulazi u promjenu ulazi se i u sustav, strategiju, strukturu, kulturu i ponašanje cjelokupne organizacije. U nastavku ćemo sagledati dva načina promatranja organizacijskih promjena te kako moć i politika moći imaju utjecaj u različitim fazama promjene.

Prvi način sastoji se od četiri koraka: **istraživanja, planiranja, djelovanja i integracije**. Unutar takvog modela promjena poprima ishode temeljene na moći i politici.<sup>101</sup> U prvom koraku **istraživanju** uočavaju se prve političke aktivnosti. Odluka o pokretanju promjene ovisi o predanosti najvišeg menadžmenta, viziji činjenica, formiranju koalicija i moći nositelja promjena. U ovom dijelu od izrazite je važnosti pozivanje na položaj različitih aktera u središnjoj mreži organizacije. Osigurane dobre koalicije predstavljaju snažan resurs u procesu promjene, kako bi se oslobodili potrebni resursi za promjenu.<sup>102</sup> Stvaranje koalicije je od velike važnosti jer prema studiji Gutha i Macmillana<sup>103</sup> „menadžeri koji vjeruju da je njihov osobni interes ugrožen ne samo da mogu preusmjeriti strategiju, odgoditi njezinu provedbu ili smanjiti kvalitetu njezine provedbe, nego također mogu i potpuno sabotirati strategiju..”

Tokom procesa **planiranja** provodi se istraživanje različitih alternativa. Izbor specifične alternative i razrada planiranja su prednjače političke taktike. Za vrijeme procesa planiranja karakteristično je korištenje političkih manevra koje uglavnom čine politiku resursa, kao što je korištenje moći, formiranje koalicija, korištenje vanjskih konzultanata, pregovaranje, manipulacija i kontrola kritičnih informacija. Glavna politička motivacija je mobilizirati druge oko određene alternative. Politički utjecaj se vrši kako bi se neke alternative stavile u prvi plan.

Nakon što je određen plan potrebno je krenuti sa **akcijom**. Fazu implementacije karakteriziraju nestabilnost, nesigurnost i stres za nositelje promjena i sve uključene.<sup>104</sup> Promjena dovodi do naleta političkih aktivnosti jer oni na vlasti žele zadržati kontrolu,

---

<sup>101</sup> loc. cit

<sup>102</sup> loc. cit.

<sup>103</sup> Guth, W.D. i Macmillan, I. C., Strategy implementation versus middle management self-interest, Strategic Management Journal 7, 1986., str 313.

<sup>104</sup> Maes, G. i Van Hottetegem, G, op. cit.



a oni s manjom moći vide prilike za jačanje svoje pozicije. Kako bi osigurali podršku, nositelji promjena moraju nastaviti utjecati na one koji su na vlasti tijekom procesa implementacije kako bi se promjena uspjela prihvatiti. Utjecaj se može vršiti izvorima moći kao što su argumentacija, kontrola nad oskudnim resursima, zauzimanje središnjeg položaja ili kontrola nad postupkom.<sup>105</sup>

U procesu **integracije** politika procesa koristi za institucionaliziranje ili reinstitucionaliziranje kontrole nad organizacijom. Mehanizmi kontrole i komunikacije osvježeni su ili ojačani, što omogućuje filtriranje informacija koje nisu u skladu s promjenom. Ako institucionalizacija nije uspješno izvedena, ona može zakomplicirati daljnje promjene.

U drugom načinu proces promjene može se opisati kao proces učenja koji počinje **fazom skeniranja**, zatim slijedi **faza interpretacije, faza učenja i faza inkorporacije**. U fazi skeniranja promjena još nije službeno obavljena. Promjene se obično pokreću kada moćne skupine u organizaciji zaključe da uspostavljeni mentalni modeli više nisu prikladni za suočavanje s velikim promjenama u okruženju.<sup>106</sup> Tokom ove faze važno je da su zaposlenicima dostupne sve potrebne informacije jer ogovaranje i glasine predstavljaju važne političke aktivnosti u ovoj fazi. Tračevi i glasine često imaju negativnu konotaciju. Onaj tko širi tračeve i glasine s informacijskom vrijednošću povećava svoj status unutar procesa promjene.

**Faza interpretacije** odvija se nakon donošenja formalne odluke o promjeni. Ovo je početak procesa odmrzavanja. U fazi interpretacije prisutna je intenzivna politička aktivnost. Kapoutsis<sup>107</sup> je upravljanje značenjem vidio kao bit organizacijske politike. Na primjer, nositelj promjene može izgraditi bazu moći od struktura, vrijednosti i simbola za manipuliranje stvarnošću na takav način da se promjena percipira kao legitimna, poželjna i neizbježna.<sup>108</sup> U ovom slučaju, koriste se dublji kontrolni procesi u skladu s moći značenja.

---

<sup>105</sup> loc. cit.

<sup>106</sup> loc. cit.

<sup>107</sup> Kapoutsis, I., *Playing the political game at work: The roles of political will, political prudence and political skill*, Edited by Vigoda – Gadot E. and Drory A.. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016., str. 40-58.

<sup>108</sup> loc. cit.

Kod **faze učenja** djelovanje se poduzima na temelju interpretacija, kroz eksperimentiranje i testiranje. Učenje stvara nove informacije koje zahtijevaju tumačenje što dovodi novog ponašanja. Često se javlja osjećaj zbunjenosti jer postojeća tumačenja više ne funkcioniraju, a nova tumačenja još nisu prihvaćena. Moć predstavlja važan element u procesu tumačenja i integracije ciklusa učenja. Tijekom faze tumačenja, nositelji promjene moraju imati dovoljan utjecaj da bi promijenili ideje, osjećaje i ponašanja drugih. Nadasve moć se može koristiti kako bi se ograničio broj alternativa.

Naučeno se mora ugraditi u organizaciju, što će se učiniti u **fazi inkorporacije**. Temeljem institucionalizacija osigurava se da ono što je naučeno bude ugrađeno u rutine.<sup>109</sup> Oni koji su na vlasti imaju temeljnu ulogu u institucionalizaciji učenja, ali moraju uravnotežiti svoju moć. Kada je moć pretjerano razvijena, položaji autoriteta mogu članovima nametnuti nove prakse, na način da se otkloni mogućnost kritičkog angažmana. Rezultat je otuđenje koje će vjerojatno dovesti do povlačenja umjesto inkorporiranja. Nasuprot tome, kada je sila nedovoljno razvijena, menadžerima nedostaje dovoljno legitimiteta ili alata prisile da uspostave i provedu usklađenost s novim praksama. To može dovesti do nepotpune ili nedosljedne inkorporacije.

### *3.2.1. Vidljivi i nevidljivi koncepti djelovanja moći na promjene*

Prema Bardshaw i Boonstra<sup>110</sup> postoje četiri perspektive prema kojima se može sagledavati djelovanje moći promjene. Moć može biti individualna ili kolektivna, odnosno dio osobe koja ima mogućnost da pravi promjene unutar organizacije ili dio strukture organizacije odnosno kolektiva kroz pravila, uloge i resurse. Nadalje ta moć može biti vidljiva odnosno javno dostupna ili skrivena.

#### *3.2.1.1. Vidljivi koncepti djelovanja moći na promjene*

Koncept promjena koji najbolje odgovara vidljivoj osobnoj moći je **stručan model**.<sup>111</sup> Proces promjena je potaknut, koordiniran i kontroliran od strane top menadžmenta koji se tokom svog djelovanja oslanjaju na stručnjake. Stručnim znanjem pomažu grupama

---

<sup>109</sup> Maes, G. i Van Hottegem, G, op. cit.

<sup>110</sup> loc. cit.

<sup>111</sup> loc. cit.

unutar organizacije s analizom i rješavanjem problema. Koncept stručnosti prikladan je unutar predvidljive okoline, gdje problemi nisu previše složeni.

Nositelj promjene mora uvjeriti moćne da je promjena u njihovom osobnom interesu. Putem stvaranja **političke moći** jača se referentna moć širenjem društvenih mreža. Kod provođenja promjene neophodno je praćenje političkih aktivnosti kako bi se omogućilo nositelju promjene da razvije ili prilagodi svoju političku strategiju. Pettigrew<sup>112</sup> smatra političku teoriju važnom kao intervenciju za unošenje promjena unutar poduzeća.

Osobna moć je kritična jer položajna moć nije prikladna za izgradnju odnosa. Model organizacijske promjene vezan uz perspektivu pozicijske moći temelji se na dominaciji vođe koji nameće korištenje legitimne pozicijske moći kod procesa promjene. Vođa je legitimno ovlašten na temelju svog položaja za korištenje pozitivnih i negativnih sankcija odnosno nagrada i prisila. Ona je vidljiva i izravna. **Strategija prisile** potiče promjenu isključivanjem zaposlenika i jednostavnim ostvarivanjem interesa položajnih osoba. Prisilna strategija od velike je važnosti kada je organizacija u krizi i potrebno je brzo djelovanje.

**Strukturni pogled** na upravljanje promjenama naglasak ima na udaljavanju od osobne moći koja se pripisuje pojedincu te počiva na položaju ili mjestu interesa grupa, pojedinaca ili organizacijskih odjela. Moć potencijalno pripada kolektivu u određenoj strukturi bez obzira na osobne osobine ili karakteristike njegovih članova. Tvrdi da grupe i odjeli moraju surađivati i da je dogovor između njih neophodan za funkcioniranje organizacije. Karakteriziraju model promjene, a oslanjaju se na vidljive strukturalne pristupe moći. Usredotočuju se na sprečavanje sukoba, reguliranjem sudjelovanja uključenih grupa ili pregovaranjem o ciljevima procesa promjene. Strategijom razmjene radi se usporedba troškova i koristi koji će se dobiti promjenom sve u cilj postizanja sporazum među stranama. Strategija razmjene koristi u politički osjetljivim situacijama.

---

<sup>112</sup> Pettigrew, A. M., *The Politics of Organizational Decision-Making*, London: Tavistock, 1973.

### 3.2.1.2. Nevidljivi koncepti djelovanja moći na promjene

Nevidljivo **kulturološka perspektiva** moći predstavlja ideje, definicije stvarnosti i zajedničke vrijednosti koji su uglavnom nesvjesni.<sup>113</sup> Karakterizira ju struktura i kultura temeljena na pravilima, navikama, simbolima, institucijama, jeziku, komunikaciji, korištenju simbola i definicijama stvarnosti koji se služe kao temelji. Menadžment više od drugih ima mogućnost dati smisao događajima, on razvija norme i vrijednosti kroz komunikaciju i manipulaciju simbolima. Moć se kod kulturološke perspektive uzima zdravo za gotovo, kao kulturni artefakt koji je ukorijenjen u rukama dominantnih i privilegiranih skupina. Ako se napor za promjenom sagledava kao intervencija u procesu izgradnje stvarnosti, nositeljima promjene savjetuje se da budu moćni i neovisni te dovoljno suptilni.

**Demokratski dijalog** kao koncept promjene predstavlja širenje vrednovanja različitijih stajališta u otvorenom dijalogu. Ljudska svijest i komunikacija ključni su elementi za poboljšavanje radnog okruženja. U javnim raspravama i dijalozima može se naći konsenzus o sadašnjim i poželjnim stanjima. Ova strategija naglašava uključenost svih strana u program promjene. Članovi organizacije moraju naučiti identificirati probleme i formulirati rješenja. Ciljevi organizacije postižu se kroz konzultacije, dijaloge i pregovore. Komunikacija i otvoreni dijalog predstavljaju najvažnije metode u procesu promjene.

Skriveno kulturološki koncept pogleda na moć, **karizmatsko vodstvo** temelji se na težnji za postizanjem predanosti, usvajanje nove organizacijske kulture i skladnog razvoja novog značenja. Predstavlja oblik političkog zavođenja.<sup>114</sup> Podrazumijeva suglasnost svih suradnika s postojećom strukturnim sustavima i kulturom. Usklađenost zaposlenika postiže se stvaranjem zavodljivih situacija koje istovremeno guraju manje privlačne situacije u drugi plan. Promjenom perspektiva koja prikriva negativne posljedice promjene i skreće pozornost na pozitivne učinke. Korištenje ove metode može se smatrati manipulacijom. Ako se otkrije manipulacija uslijedit će otpor što predstavlja plodno tlo za sukobe.

---

<sup>113</sup> Bradshaw P. i Boonstra J, Power dynamics in organizational change, a multi-personal approach, chapter 13, 2008., Dostupno na: researchgate. (pristupljeno 15.9.2023.)

<sup>114</sup> loc. cit.

**Duhovni/simbolički koncept** promjene predstavlja intervencije koje djeluju na razini nesvjesnog. Temelji se na procesu stvaranja motiva u organizaciji i sposobnosti psihe za stvaranje simbola. Promjena se temeljiti na nesvjesnoj i duhovnoj dimenziji organizacije.<sup>115</sup> Nesvjesno kroz mitove ili bitne priče, snove, metafore. Razine značenja i simbola su dizajnirani da preoblikuju institucionalni i kulturni kontekst poslovanja i stvaranja novih oblika politike. Stvaraju organizaciju koja uči i temelji se na povjerenju i političkom djelovanju.

### *3.2.2. Upravljanje promjenama s obzirom na pozicijsku ili osobnu moć*

Za dobru provedbu promjene potrebno je usmjeravanje djelovanja i motiviranje zaposlenika. Motiviranjem i djelovanjem na zaposlenika usmjerava se njegovo ponašanje kako bi se ostvarili željeni rezultati. Usmjeravanje ponašanja bit će drugačije ako se djeluje putem pozicijske ili osobne moći. Kod djelovanja pomoću moći javlja se osjećaj ovisnosti prema Robbinsu i Judgeu:<sup>116</sup> „što je B ovisniji o A, to je moć A nad B veća“. Prema tome, bilo da je moć iz pozicije ili iz osobnosti, što je podređeni ovisniji o svome nadređenom toliko nadređeni može njime više kontrolirati.

Putem pozicijske moći djeluje se na podređene nagradama ili kaznama. Nadasve, pozicijska moć nadređenom daje pravo da odlučuje i kontrolira djelovanje svojih podređenih. Podređeni će slijediti i ispunjavati želje svog nadređenog kako bi na kraju za obavljeni posao bio nagrađen ili kako bi izbjegao kaznu kojom mu nadređeni prijeti. Ljudi strahuju od kazni pa djeluju onako kako nadređeni želi. Podređeni može biti kažnjen ograničavanjem, uskraćivanjem informacija, dodjeljivanjem neželjenih zadataka, otkazom ili drugim načinima. Osoba sa prisilnom moći može prisiliti određeno djelovanje svog podređenog. U slučaju da dođe do pada motivacije tokom procesa promjene, osoba od moći može zahtijevati koliko se posla mora obaviti do kraja svakog radnog dana te ako se to ispuni, podređenima obećati zauzvrat skraćeno radno vrijeme jedan dan u tjednu ili im, u suprotnom, može prijetiti dodjeljivanjem neželjenih zadataka. Prisila se najčešće koristi kada je rješenje hitno potrebno. Na primjer ako je potreban dodatni rad preko vikenda korištenjem prisilne i legitimne moći odabrat će se osobe koje moraju raditi, inače će im se smanjiti plaća ili ako se od osobe traži da se ne protivi novoj promjeni može joj se prijetiti da će joj u suprotnom biti

---

<sup>115</sup> Bradshaw P. i Boonstra J., op. cit.

<sup>116</sup> Robbins P. S. i Judge, A. T., Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: MATE, 2009.

zabranjen rad na unosnom projektu.<sup>117</sup> Kod legitimne moći od podređenog se zahtijeva da prihvati autoritet položaja i poštuje ga. Nadasve, na temelju legitimne moći zna se koga treba slušati i tko ima opravdano pravo upravljati djelovanjem drugih. Podređeni, kada se na njega djeluje legitimnom moći, smatra kako osoba ima legitimno pravo propisati mu određeno ponašanje. Podređeni će tada djelovati prema zahtjevima nadređenog bez stvaranja otpora.<sup>118</sup> Legitimnom moći može se usmjeriti rad prema određenim zadatku umjesto nekom drugom ili da se zadatak odradi na drugačiji način. Koristeći se legitimnom moći može se unaprijediti, suspendirati ili čak otpustiti zaposlenika.<sup>119</sup>

Nadalje osoba koja posjeduje pozicijsku moć može imati ovlasti kontroliranja proračuna, imovine i resursa od različitih tehnologija pa sve do ljudi. Time osoba posjeduje moć omogućavati dodjelu tih resursa promjenama i projektima. Posjedovanjem najnovije tehnologije stvara mogućnost utjecaja i kontrolu nad korištenjem te tehnologije. Raspoređivanjem resursa može utjecati na odluke, a može i utjecati da odluke idu u njezinu korist.<sup>120</sup> Osoba može vršiti utjecaj i tako da iskorištava svoj status i upravlja pravilima i propisima. Nadasve, ona može mijenjati pravila ili ih formirati onako kako ona to želi jer ona ima kontrolu nad njima, odnosno može maknuti druge iz procesa odlučivanja na temelju procedura i pravila. Osim pravila, može kontrolirati i sami proces odlučivanja. Određivati koje se odluke donose te kako će teći proces promjene.

Putem osobnosti utječe se na djelovanje podređenog na temelju javljanja osjećaja poštovanja i divljenja. Stručnom moći nadređeni će djelovati na podređenog temeljem svoga znanja i poštovanja kojeg podređeni imaju prema njemu. Kada je osoba stručna u onome o čemu govori lako može vršiti utjecaj na druge. Drugi će joj i sami vjerovati, te će poštivati njezine ideje jer su njezina znanja veća od drugih te smatraju da ona zna što treba učiniti. Ljudi osobu smatraju stručnjakom za područje o kojem govori.<sup>121</sup> Referentnom moći kreira se poistovjećivanje od strane podređenih na temelju osobnih

---

<sup>117</sup> Indeed, Power in Leadership: 9 Types for Effective Leaders, 2022. (pristupljeno 3.5.2023.)

<sup>118</sup> French, P. i Raven, B. H., op. cit.

<sup>119</sup> Wool, M., Power versus influence: How to build a legacy of leadership, BetterUp, 2021., (pristupljeno 28.4.2023.)

<sup>120</sup> Maes, G. i Hootegem, G., Power and Politics in Different Change Discourses, Research Institute for Work and Society, KU Leuven, Hiva, 3000 Leuven, Belgium, MDPI, 2022., Dostupno na: mdpi.com (pristupljeno 4.5.2023.)

<sup>121</sup> Management Study Guide, Different Types of Power, 2023. (pristupljeno 3.5.2023.)

karakteristika, zajedničkih ciljeva, karizme, ili nekih drugih razloga zbog kojih osobe razvijaju osjećaj povjerenja prema svome nadređenom i odlučuju ga slijediti i postupati kako on želi. Posjedovanje referentne moći lakše je usmjeravati prema promjeni jer se posjeduje povjerenje od ljudi te su ljudi voljni slijediti osobu i djelovati će onako kako im osoba kaže. Svakim uspješnim projektom referentna moć raste te povećava motiviranost kod podređenih.<sup>122</sup> Osobni izvori moći stvaraju zadovoljnije zaposlenike i njihovo učinkovitije djelovanje.<sup>123</sup>

### *3.2.3. Moć i promjene u odnosu na ljude unutar organizacije*

Nedovoljno je samo djelovati na ljude i zahtijevati ostvarivanje promjene, već je potrebno stvoriti promjenu zajedno s ljudima. Poduzeće će se mijenjati onoliko brzinom koliko će joj njezini zaposleni to dopustiti. Rijetko kada ljudi vole promjene i normalno je da će se njima opirati. Upravljanje ljudima predstavlja veliki dio upravljanja promjenama.<sup>124</sup> Potrebna je moć kako bi se moglo djelovati na ljude za dobrobit poduzeća. Svaki posao nosi određenu razinu stresa, a kad se rutina počinje mijenjati i količina stresa jača. Promjene radnog mjesta, promjene u načinu rada, promjene tehnologija i mnoge druge donose dodatni stres kod radnika. A taj stres treba što više smanjiti kako se ne bi javio otpor. Radikalne i transformacijske promjene uzrokovat će snažne i drastične reakcije. Pozitivne promjene također mogu stvoriti određeni osjećaj neizvjesnosti. Pomaganjem oko prilagodbe, potporom, dodatnim obučavanjem, razjašnjavanjem problema i tako dalje osobe od moći mogu pomoći podređenima u novonastaloj situaciji.

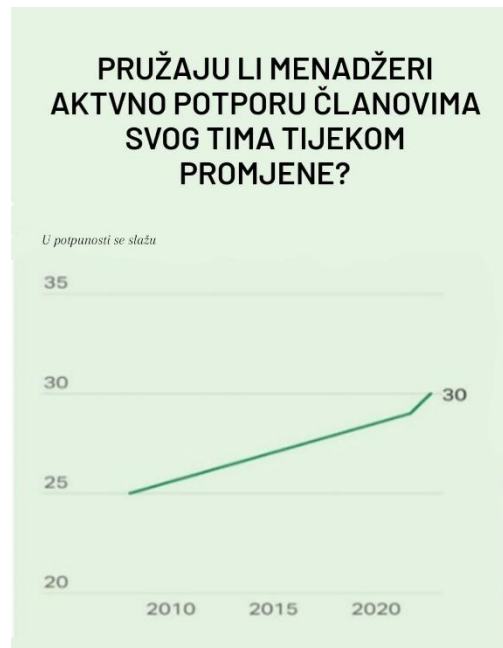
---

<sup>122</sup> Abudi, G., The 5 Types of Power in Leadership, quockbase blog, 2020. (pristupljeno 3.5. 2023.)

<sup>123</sup> Robbins P. S. i Judge, A. T., op. cit.

<sup>124</sup> Granite State College, 15.2. Change management, 2023. (pristupljeno 2.5.2023.)

Slika 2. Potpora menadžera za vrijeme procesa promjene



Izvor: Gallup, How to adapt to constant changes: Create, 2022. (pristupljeno 17.9.2023)

Prema grafikonu na slici vidljivo je kako potpora od strane menadžera prema zaposlenicima iz godine u godinu raste. Radnici žele biti dio tima, žele sudjelovati u izazovnim zadacima, ali samo ako su dobro motivirani i međusobno podupirani. Kroz paniku i strah promjena se neće moći pravilno provesti.

Kako bi se djelovalo na ljude potrebno je poznavati umijeće dobrog uvjeravanja odnosno da se ono vrši korištenjem racionalnih i dobrih argumenata kako bi se što bolje mogli prenijeti stavovi. Umjesto da se vrši pritisak na osobu da čini kako vi želite, može je se uvjeriti kako je to najbolji način da se djeluje. Nadalje potrebno je inspirirati. Umjesto da se samo govori kako se treba postupati, dobro je da im se pokaže kako djelovati. Potrebno je vršiti konzultiranje kako bi ljudi mogli izraziti svoje mišljenje. Izražavanjem mišljenja podređenog stvara se osjećaj poštivanja.<sup>125</sup> 59% menadžera smatra povratnu informaciju zaposlenika izrazito važnom.<sup>126</sup> Kada se radi s ljudima treba izraziti emocije poticati komunikaciju, usredotočiti se na interese, ne na položaj i kretati se u smjeru obostrane dobiti.

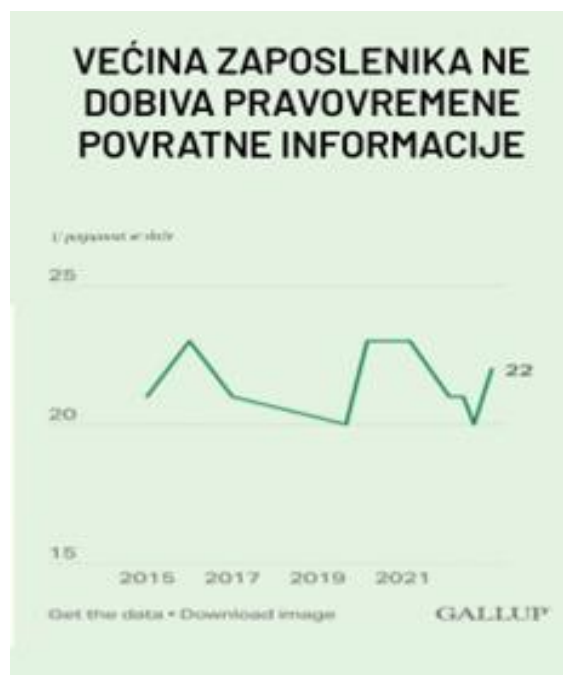
<sup>125</sup> Wool, M., op. cit.

<sup>126</sup> Bank of info, Advantages and Disadvantages of Grapevine in an Organization, 2023. (pristupljeno 4.5.2023.)



Nadalje, potrebno je stvaranje motivacije, a tu može pomoći timski rad i trening. Stvaranjem timova ljudi se međusobno motiviraju i zajedničkim naporima rade prema ostvarivanju što boljeg rezultata. Uvođenjem timskog rada omogućuje se olakšano rješavanje poteškoća s kojima bi se pojedinac sam trebao nositi kod provođenja promjena. Učenje, usavršavanje, upoznavanje sa svim aspektima promjena može biti dobar put k stvaranju motivacije kod ljudi. Bez motivacije nema ni uspjeha. Još jedan način motiviranja podređenih je putem povratnih informacija.

Slika 3. Povratne informacije na rad zaposlenika



Izvor: Gallup, How to adapt to constant changes: Create, 2022. (pristupljeno 17.9.2023)

Kao što je moguće vidjeti na slici radnici danas u malom postotku primaju povratne informacije. Povratnim informacijama zaposleni uče, ostaju motivirani jer se kod njih stvara osjećaj da je njihov rad i trud važan.

Poznavanjem situacije i zaposlenika jedino se može djelovati na pravilan način. Mora se imati razumijevanja i cijeniti zaposlene, ali jednako tako treba se zahtijevati dobro obavljen posao. Praćenjem i analizom situacije kod uvođenja promjena na vrijeme se mogu uočiti poteškoće. Kada su prepreke rano uočene, moguće je na njih odmah reagirati i lakše ih riješiti. Jednako tako, ako osoba od moći ima sve potrebne podatke

i povratne informacije od svoga tima ona može prilagoditi svoju strategiju i postići pravilno djelovanje.

## **4. Korištenje moći za upravljanje promjenama – primjer iz prakse**

### **4.1. Metodologija**

Napravljeno je istraživanje kako bi se na stvarnom primjeru bolje mogao proučiti utjecaj moći kod provođenja promjena. Provedeno je istraživanje studije slučaja unutar poduzeća Alfa d.d. Poduzeće Alfa d.d. je izdavačka kuća osnovana 1971. godine u Zagrebu, nakladnička je kuća koja se bavi izdavačkim djelatnostima. Osim udžbenika i nastavnih materijala za osnovne i srednje škole provodi i mnoge druge izdavačke projekte koji uključuju biblioteke dijela svjetske književnosti, stručnih priručnika te popularno – znanstvenih izdanja.

Cilj istraživanja bio je napraviti istraživanje o tome kako su ljudi reagirali na promjene tijekom Covid krize te što zahtijevaju od svojih nadređenih tijekom procesa promjena. Na početku, da bi se bolje upoznala situacija za vrijeme Covid krize u Alfi d.d. proveden je intervju sa direktorom marketinga Domagojem Dedićem. Zadaća direktora marketinga unutar poduzeća Alfa d.d. je osmisliti plan promocije i reklamiranja knjiga i udžbenika. Intervju je proveden 11. srpnja 2023, satojao se od 11 pitanja koja su formiranu i word programu te putem maila proslijeđena Domagoju Dediću.

Nakon provedenog intervjuja provedena je i anketa između promotorima Alfe d.d. kako bi se ispitalo i njihovo stajalište tokom uvođenja promjena za vrijeme Covida. Promotori djeluju po terenu obilaskom osnovnih i srednjih škola, knjižnica i knjižara. Njihova zadaća je promoviranje knjiga i udžbenika i suradnja sa učiteljima i profesorima, kako bi odabrali raditi prema Alfinim udžbenicima. Anketa se je provodila od 13. do 20. srpnja 2023., izrađena je pomoću Google obrazaca te se sastojala od 23 pitanja. Nakon formiranja ankete ona je putem linka proslijeđena unutar grupe Alfinih promotora. Svi prikupljeni podaci obradili su se kroz Google obrazac te autorovom analizom. Anketom se nastojalo ispitati koje promjene su se provodile, na koji način su se provele, kako su osobe od moći djelovale tokom procesa promjene, kakve stavove zaposleni imaju oko promjene te jesu li se promjene u Alfi d.d. provele na dobar način. Alfa d.d. ima 50 promotora koji su bili uključeni u istraživanje, a na anketu je odgovorilo 32 promotora. Svi odgovori anonimno su pohranjeni i obrađeni skupno te su korišteni samo za analizu. Ograničenje istraživanja bilo je prikupljanje dovoljnog broja ispitanika.

## **4.2. Rezultati istraživanja**

U nastavku se daju rezultati istraživanja. Obradom autora napravljena je sinteza intervjua kako bi se predočila situacija unutar Alfe d.d. tokom Covid krize, odnosno kako je situaciju vidjela osoba na višem položaju, direktor marketinga. Nadalje pokazanu su i rezultati provedene ankete kako bi se uočilo stajalište zaposlenika prema istoj situaciji. Na kraju se na temelju prikupljenih informacija kroz intervju i anketu provela komparacija objiju strana i izvukli zaključci od strane autora.

### **4.2.1. Intervju s direktorom marketinga Alfe d.d. – moć i promjene**

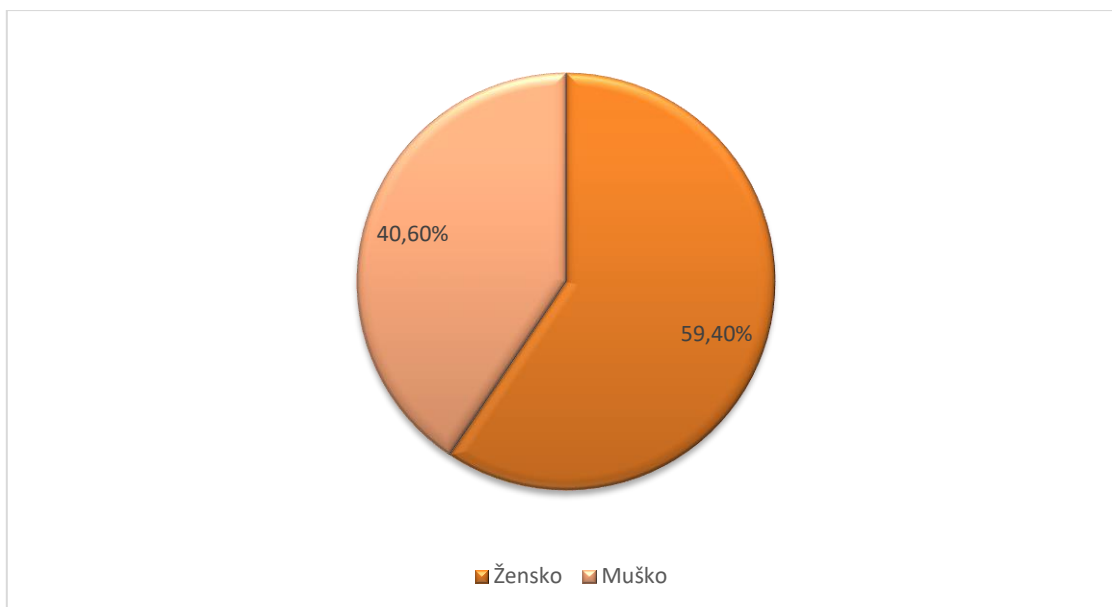
Na temelju intervjua za vrijeme Covid krize u Alfi d.d. dogodila se reorganizacija poslovanja prema uputama kriznog stožera i prema potrebama škola s kojima surađuju. Ujedno je bila potrebna i reorganizacija među odjelima, djelatnicima i klijentima. Kod poslovanja Alfe nisu se javili ozbiljni problemi, no promjene je zasigurno trebalo uvesti. Najveća promjena koja se morala uvesti je promjena rada od kuće. U tim trenucima potpora zaposlenima bila je od velike važnosti te su zaposlenima morala biti osigurana sredstva kako bi od kuće mogli obavljati svoj posao, a klijentima sve potrebne informacije putem mobilnih aplikacija. Najveći napor bilo je potrebno usmjeriti prema distribuciji pošto nije bilo mogućnosti fizičkog kontakta, odlaska u škole i prezentacija obrazovnih materijala. Iz tog razloga u poslovanje je uvedena dostava. Nadalje, bilo je potrebno pronaći modele za uspostavu komunikacije koja nije podrazumijevala fizički kontakt. Prezentacije su se vršile putem servisa/aplikacija u svrhu audio i video komunikacije između dva ili više korisnika. Jednako tako, koristile su se i aplikacije na pametnim telefonima koje omogućuju slanje tekstualnih i video poruka. Bila im je potrebna stalna edukacija i usmjeravanje djelovanja zaposlenih kako bi im se olakšao proces prilagodbe. Upravo edukacijama putem aplikacija i svakodnevnim praćenjem uputa od strane nadležnih institucija prikupljale su se sve potrebne informacije te je informiranost o situaciji unutar poduzeća bila dobra.

U nekim segmentima poslovanja promjene su loše utjecale, no bilo je i pozitivne refleksije kojom se uočilo kako informacijsko komunikacijske tehnologije mogu uveliko ubrzati poslovne procese i doprinijeti bržem i kvalitetnijem obavljanju posla. Sveukupno, prema Dediću zaposleni su razumno reagirali na promjene te se nije stvarao otpor jer su ljudi bili upućeni u situaciju. Potporom poduzeća motivacija zaposlenih nije opadala te su uspješno obavljali svoje zadatke. Sveukupni poslovni rezultati bili su zadovoljavajući.

#### 4.2.2. Zaposlenici – moć i promjene

U istraživanju je sudjelovalo 32 promotora od ukupno 50 promotora unutar Alfe d.d. Od 32 promotora 19 ih je žena (59,40%) i 13 muškaraca (40,60%).

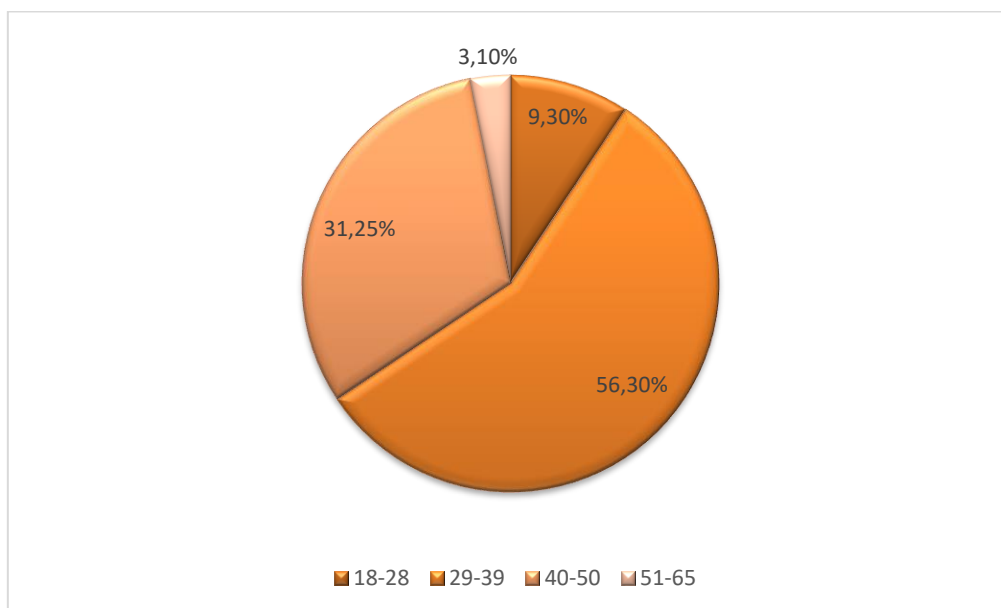
Grafikon 1: Prikaz spola ispitanika



Izvor: obrada autora

Od ukupno 32 ispitanika 9,3% (3) bilo ih je dobne skupine 18-28, 56,3% (18) dobne skupine 29-39, 31,25% (10) dobne skupine 40-50 i 3,13% (1) dobne skupine 51-65. Čime je najviše ispitanika bilo dobi između 29 i 39 godina, a najmanje zastupljena dobna skupina bila je između 51 i 65 godina. Najzastupljeniju dobnu skupinu unutar provedenog istraživanja čini dobna skupina 29-39 godina.

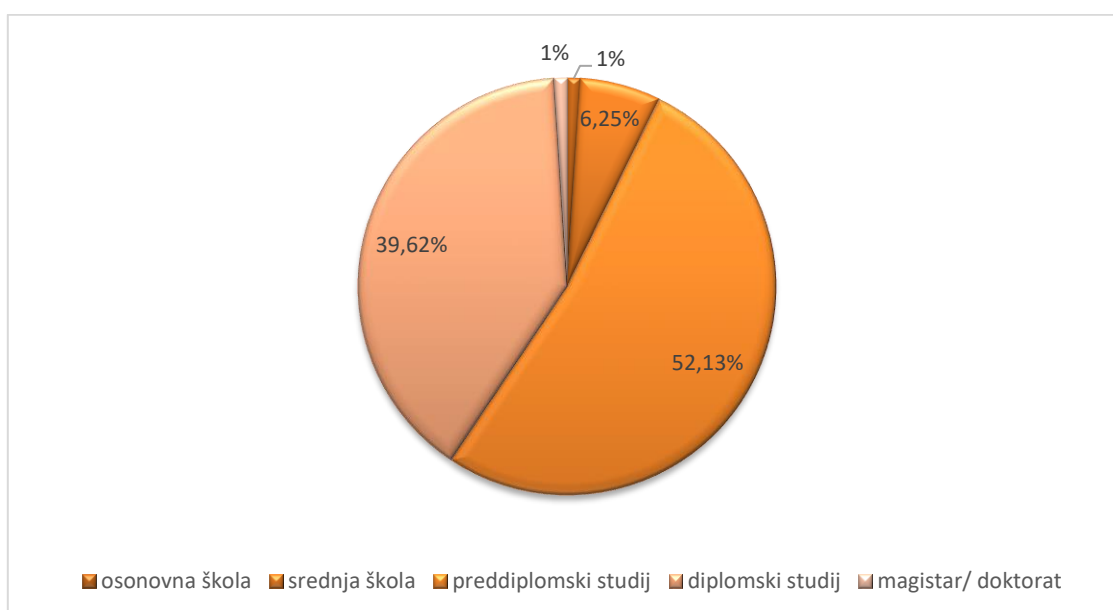
Grafikon 2: Prikaz dobi ispitanika



Izvor: obrada autora

Dvoje ispitanih promotora imaju završenu srednju školu (6,25%), završen preddiplomski studij ima 17 ispitanih promotora (52,13%), a završeni diplomski studij ima 13 ispitanih promotora (39,62%). Najveći broj ispitanika ima završen preddiplomski studij.

Grafikon 3: Prikaz razine obrazovanja ispitanika



Izvor: obrada autora

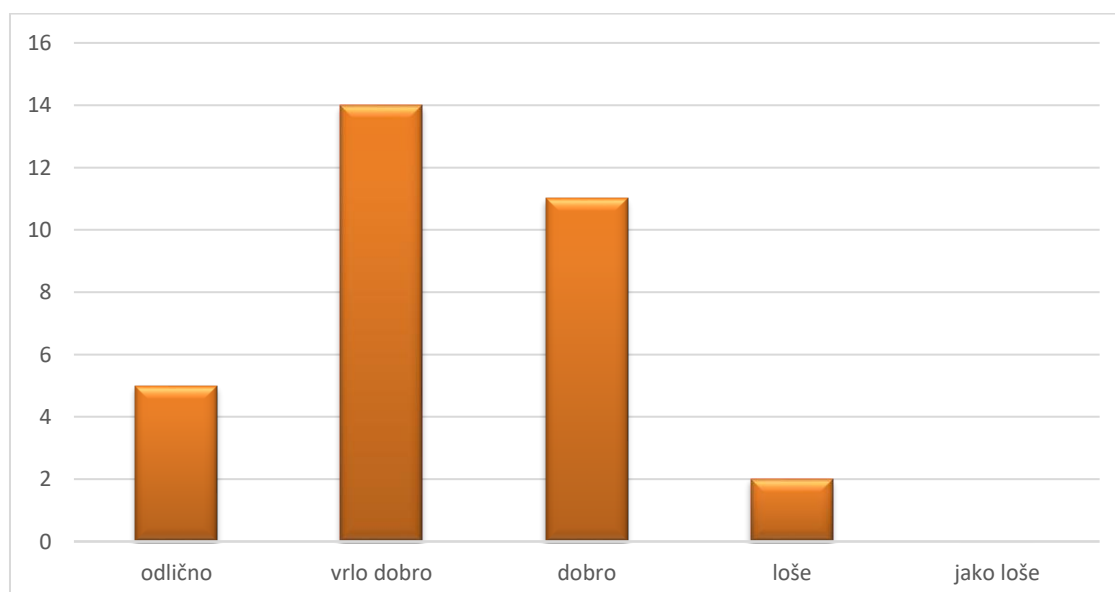
Svi ispitanici izjasnili su se kako je za vrijeme Covid krize u Alfi d.d. došlo do provođenja promjena. Promjene koje su se morale provesti prema ispitanicima bile su:

- Online sastanci – zoom
- Nastava na daljinu – nove metode promocije
- Prelazak na digitalniji oblik poslovanja
- Promoviranje na daljinu
- Kreiranje novih platformi za interakciju s učiteljima
- Prilagodba poslovanja prema školama
- Nove vještine rada

Kada se znalo da su promjene potrebne prvobitno je objašnjena situacija te se nastojalo upoznati zaposlenike sa novim metodama rada. Osigurana su sredstva za rad od kuće, dobivene su upute na koji način treba raditi, dogovoreni su novi načini komuniciranja te je dobivena potpora od strane nadležnih.

Prema ispitanicima, zaposleni su dobro reagirali na promjene. Na grafikonu 4 prikazana je reakcija zaposlenih na promjene. 15,63% (5) ispitanika odgovorilo je kako je reakcija na promjene bila odlična, njih 43,75% (14) smatra reakciju na promjene vrlo dobrom, 34,37% (11) dobrom, a samo 6,25% (2) lošom. Jako loše reakcije nije bilo.

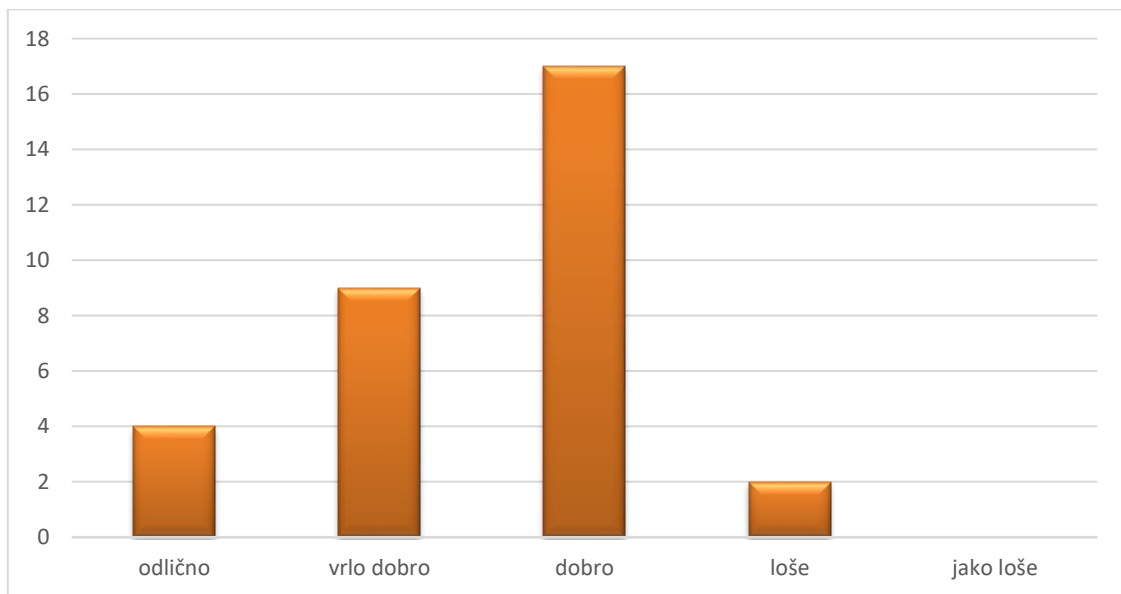
Grafikon 4: Reakcija zaposlenih na promjene



Izvor: obrada autora

Sveukupna reakcija unutar poduzeća bila je malo lošija, ali svejedno dobra. 12,50% (4) ispitanika reklo je kako je reakcija poduzeća bila odlična, 28,13% (9) ispitanika smatra reakciju vrlo dobrom, 53,13% (17) dobrom i 6,24% (2) lošom. Prema tome, moguće je zaključiti kako je reakcija poduzeća na promjene bila dobra.

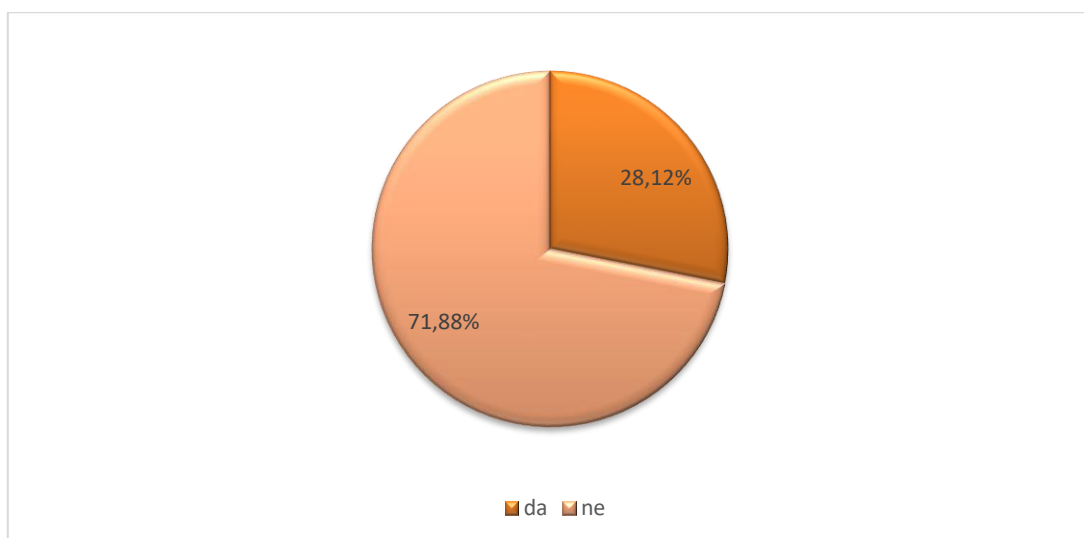
Grafikon 5: Reakcija unutar poduzeća na promjene



Izvor: obrada autora

Grafikon 6 prikazuje kako 71,88% (23) ispitanika smatra kako se nije javio otpor prema promjenama unutar poduzeća Alfa d.d., dok 28,12% (9) smatra da je.

Grafikon 6: Otpor zaposlenih prema promjenama

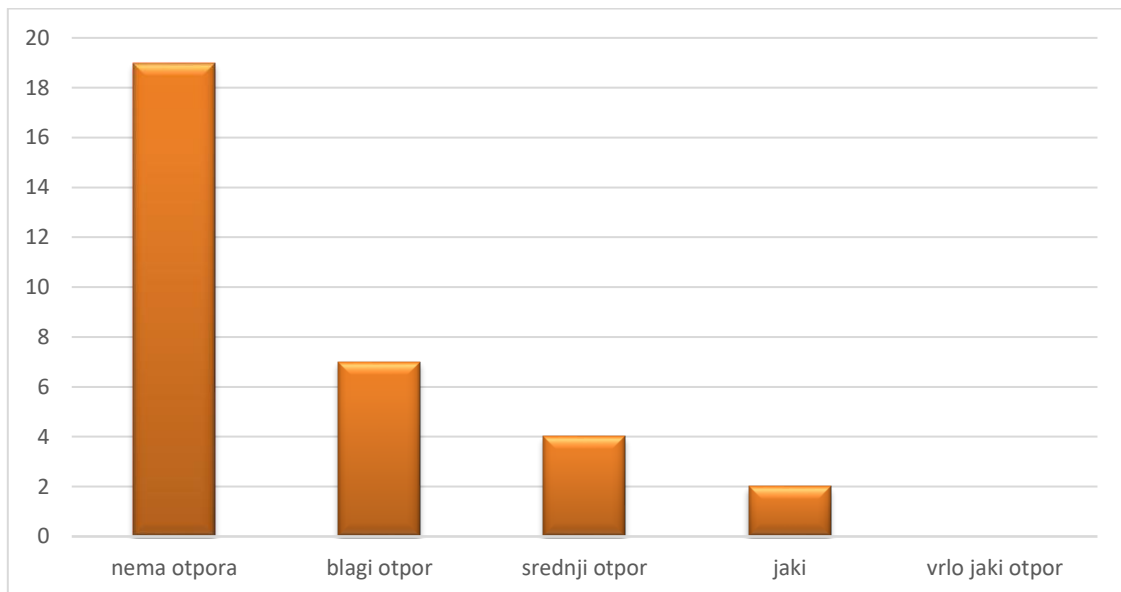


Izvor: obrada autora



Razina otpora prikazana je na grafikonu 7. 59,37% (19) ispitanika kazalo je kako otpora zaposlenih prema promjenama nije bilo, 21,87% (7) ispitanika smatra da se javio blagi otpor, a 12,5% (4) ispitanika da se javio srednji otpor. Samo 6,25% (2) ispitanika smatra da se javio jači otpor. Na temelju ovih podataka može se zaključiti da iako se otpor javljao, taj otpor nije bio velik te nije bio smetnja za provođenje promjene.

Grafikon 7: Razina otpora promjenama



Izvor: obrada autora

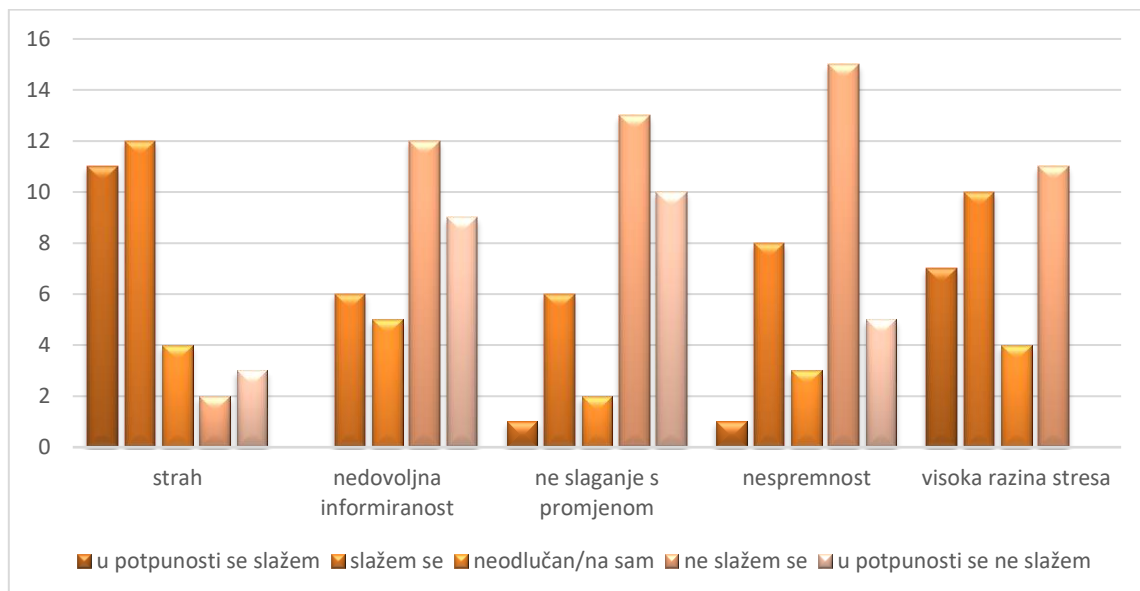
Da je strah razlog stvaranja otpora u potpunosti smatra 34,37% (11) ispitanika, sa tom tvrdnjom slaže se 37,5% (12) ispitanika, neodlučno je 12,5% (4), ne slaže se 6,25% (2), a u potpunosti se ne slaže 9,38% (3) ispitanika. Prema ovim podacima najveći broj ispitanika slaže se da je strah bio razlog stvaranja otpora.

Nedovoljnu informiranost 18,75% (6) ispitanika smatra razlogom stvaranja otpora, 15,62% (5) neodlučno je, 37,5% (12) se ne slaže, a 28,13% (9) ispitanika u potpunosti se ne slaže sa tvrdnjom da je nedovoljna informiranost razlog stvaranja otpora. Najveći udio ispitanika ne slaže se da je nedovoljna informiranost bila razlog stvaranja otpora. Sa promjenom se u potpunosti nije slagalo 3,13% (1) ispitanika, 18,75% (6) nije se slagalo s promjenom, 6,25% (2) ispitanika neodlučno je, 40,63% (13) ispitanika se ne slaže, a 31,24% (10) u potpunosti se ne slaže da je nezadovoljstvo promjenom stvorilo otpor. Prema tim podacima najveći broj ispitanika smatra kako nezadovoljstvo promjenom nije prouzročilo otpor.

Da je nespremnost razlog stvaranja otpora u potpunosti se slaže 3,12% (1) ispitanika, slaže se 25% (8) ispitanika, neodlučno je 9,38% (3) ispitanika, ne slaže se 46,87% (15), a u potpunosti se ne slaže 15,63% ispitanika. Najveći dio ispitanika smatra da nespremnost nije razlog stvaranja otpora.

Sa tvrdnjom da je visoka razina stresa razlog stvaranja otpora 21,88% (7) ispitanika u potpunosti se slaže, 31,25% (10) ispitanika slaže se, 12,5% (4) neodlučno je, 34,37% (11) ispitanika ne slaže se da je visoka razina stresa razlog stvaranja otpora. Prema ovim podacima zanimljivo je vidjeti kako su ljudi podijeljeni oko toga koliko je stres bio uzrok stvaranja otpora. Vidimo da je stresa sigurno bilo tokom procesa provođenja promjena i da je kod nekolicine ljudi upravo to bio razlog stvaranja određenog otpora.

Grafikon 8: Razlozi otpora

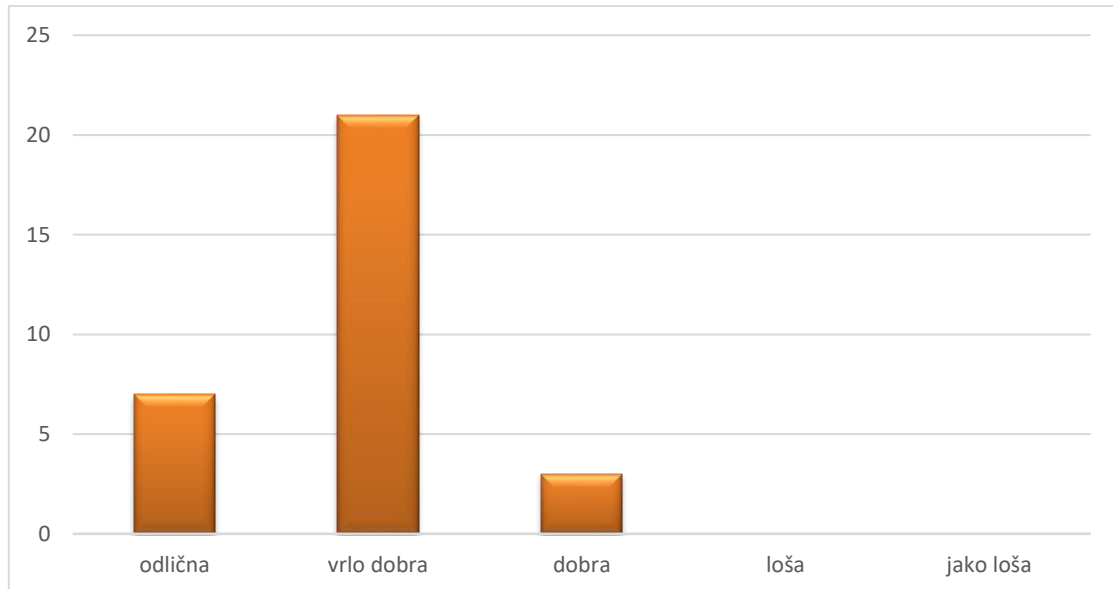


Izvor: obrada autora

Kao dodatne razloge stvaranja otpora ispitanici su naveli loše tehnike, neizvjesnost, oslanjanje na tehnologiju, nedovoljno znanja o tehnologijama i promjenu rutine. Kroz proces promjene pomoć i potporu dobivali su od kolega, suradnika i nadležnih tako što su bili dostupni za komunikaciju. Potporu od strane nadređenih 21,87% (7) ispitanika smatra odličnom, 65,63% (21) vrlo dobrom, a 12,5% (4) ispitanika dobrom. Niti jedan ispitanik nije odgovorio kako je potpora bila loša ili jako loša. Prema tome možemo

uočiti kako je potpora od strane nadležnih prema podređenima kod procesa promjena bila postojana te da je ona u najvećem dijelu bila vrlo dobra.

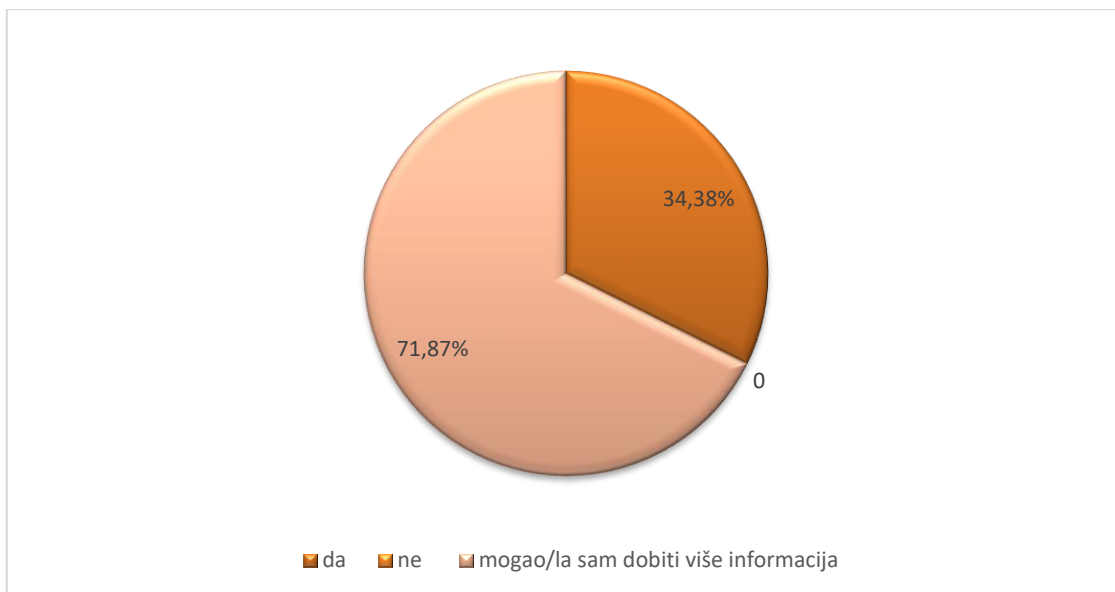
Grafikon 9: Potpora od strane nadređenih



Izvor: obrada autora

Grafikon 10 prikazuje kako 68,75% (22) ispitanika smatra kako su bili pravovremeno informirani o situaciji unutar poduzeća prije nego što se promjena nastojala provesti, a njih 31,25% (10) smatra kako su mogli dobiti i više informacija. Nadasve, da su mogli biti više upućeni u situaciju kako je Covid kriza utjecala na poduzeće te zašto su se promjene provele.

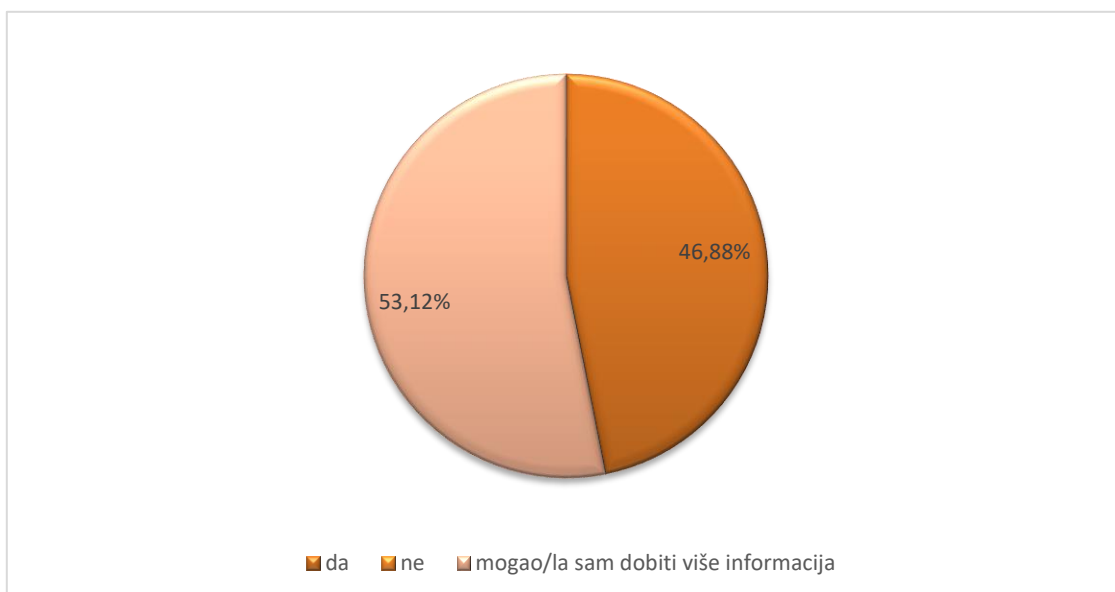
Grafikon 10: Informiranost o situaciji unutar poduzeća prije uvođenja promjene



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 11 moguće je vidjeti informiranost zaposlenih o promjeni koja se nastojala provesti. 53,12% (17) ispitanih smatra kako su mogli dobiti više informacija prije nego što se promjena provela, a 46,88% (15) ispitanika smatra kako su dobili dovoljno informacija. Zaposlenici su bili informirani o promjeni koja se provodila, no ipak su mogli dobiti i više informacija kako bi se bolje mogli pripremiti na promjenu.

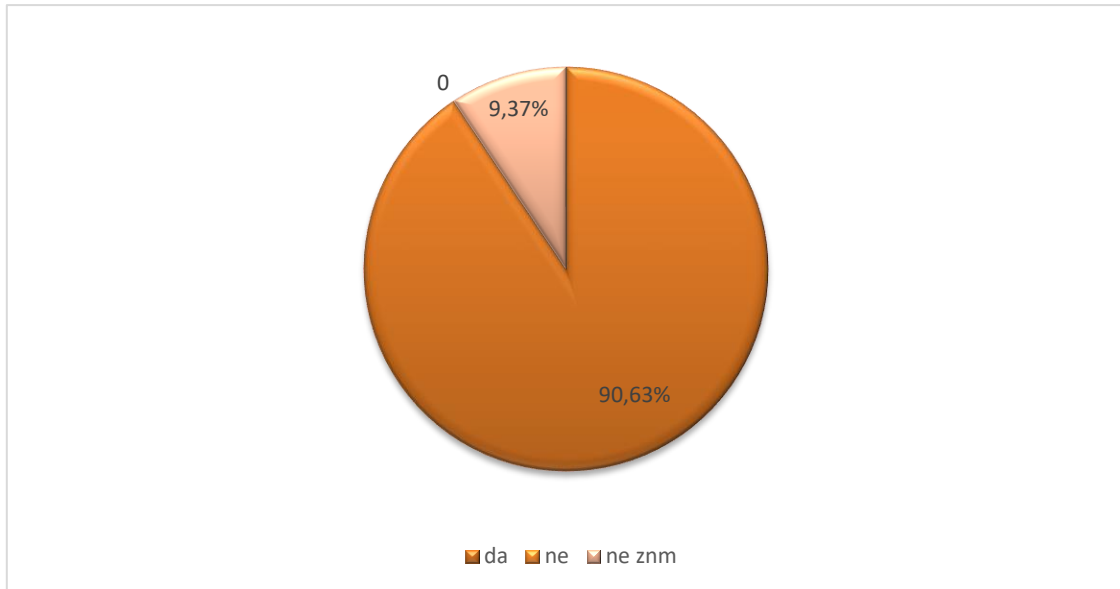
Grafikon 11: Informiranost o promjeni koja se nastojala provesti



Izvor: obrada autora

Prema grafikonu 12 možemo vidjeti kako 90,63% (23) ispitanika voli biti upućeno u događanja unutar poduzeća u kojem radi, a njih 9,37% (3) nije sigurno. Prema tome možemo zaključiti kako zaposlene treba upućivati u događanja unutar poduzeća.

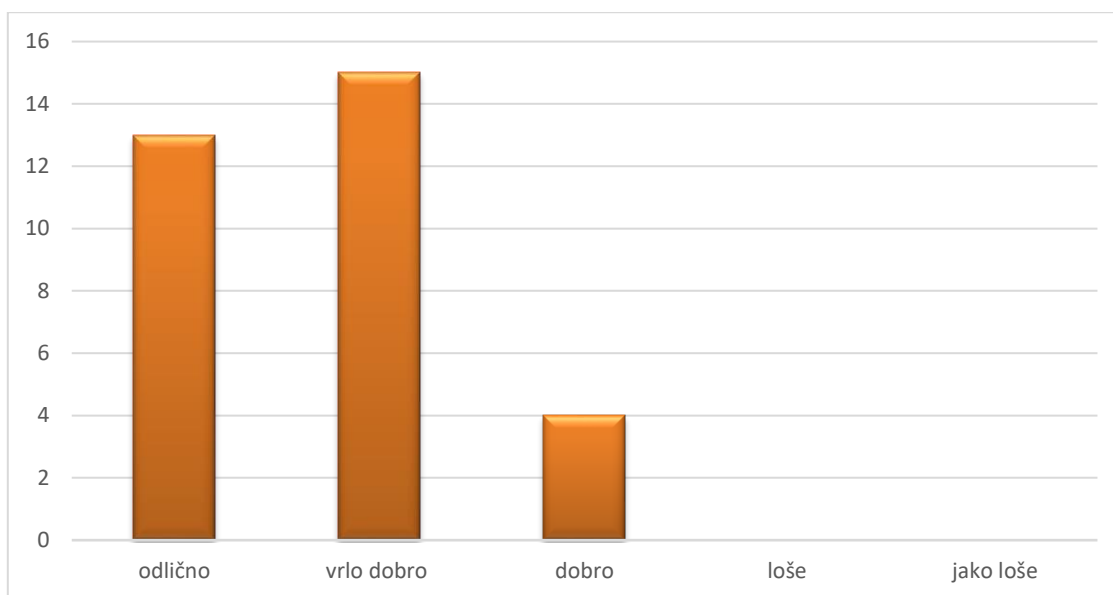
Grafikon12: Upućenost u događanja unutar poduzeća



Izvor: obrada autora

Grafikon 13 prikazuje kako 40,62% (13) ispitanika smatra djelovanje osoba od moći tokom procesa promjene odličnim, 46,88% (15) smatra vrlo dobrim, a 12,5% (4) dobrim. Prema tim podacima moguće je zaključiti kako su osobe od moći u Alfi d.d. tokom procesa promjene vrlo dobro postupale prema svojim podređenima.

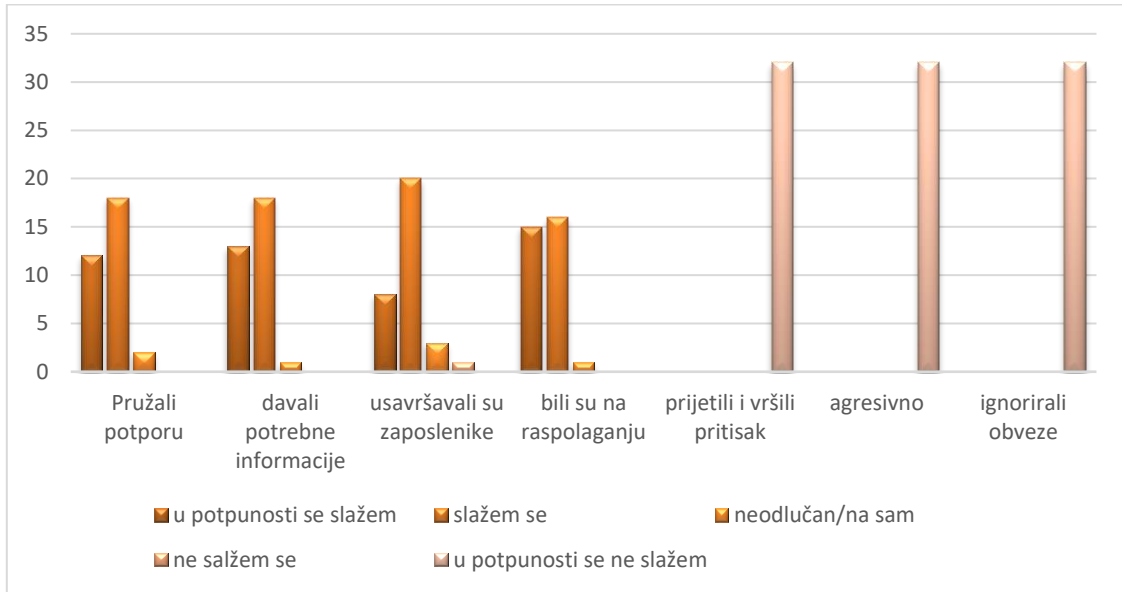
Grafikon 13: Djelovanje osoba od moći tokom procesa promjene



Izvor: obrada autora

Prema grafikonu 14 možemo vidjeti kako su osobe od moći pružale potporu svojim podređenima, davale su potrebne informacije, bile su na raspolaganju te su usavršavale svoje podređene. S druge strane nisu vršili pritisak, prijetili, ignorirali obveze i agresivno se postavljali. Da je pružana potpora u potpunosti se slaže 37,5% (12) ispitanika, slaže se 56,25% (18), a nije sigurno 6,25% (2). Nadređeni su davili potrebne informacije u potpunosti se slaže 40,63% (13), slaže se 56,25% (18) ispitanika, a neodlučno je 3,12% (1) ispitanika. Da su osobe od moći usavršavale svoje zaposlenike u potpunosti se slaže 25% (8), slaže se 62,5% (20), neodlučno je 9,38% (3) i ne slaže se 3,12% (1) ispitanika. Osobe od moći bile su na raspolaganju tokom procesa promjene u potpunosti se slaže 46,88% (15), slaže se 50% (16) i neodlučno je 3,12% (1) ispitanika. S druge strane ispitanici u potpunosti se ne slažu da su osobe od moći djelovale agresivno, prisilno, prijetile ili ignorirale svoje obveze.

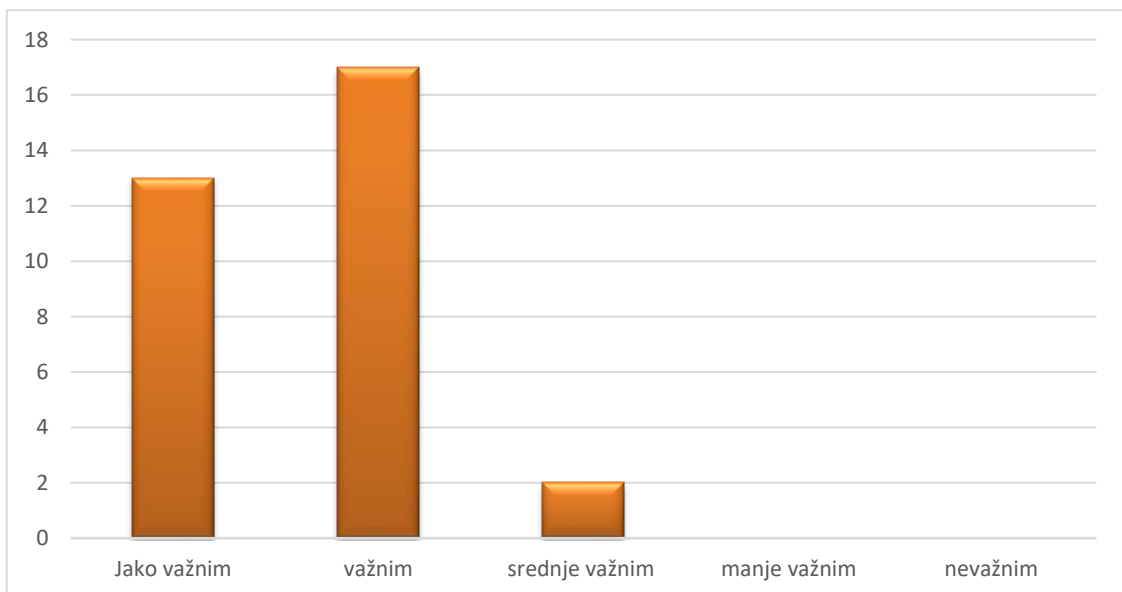
Grafikon 14: Djelovanje osoba od moći



Izvor: obrada autora

Grafikon 15 prikazuje koliko ispitanika smatra važnim da osobe od moći djeluju u smjeru smanjenja otpora te pružaju potporu tokom procesa promjene. 40,63% (13) ispitanika tu činjenicu smatra jako važnom, 53,12% (17) važnom, a 6,25% (2) ispitanika srednje važnom. Prema tim podacima može se zaključiti da je djelovanje k smanjenju otpora i pružanje potpore tokom procesa promjene važno za zaposlenike.

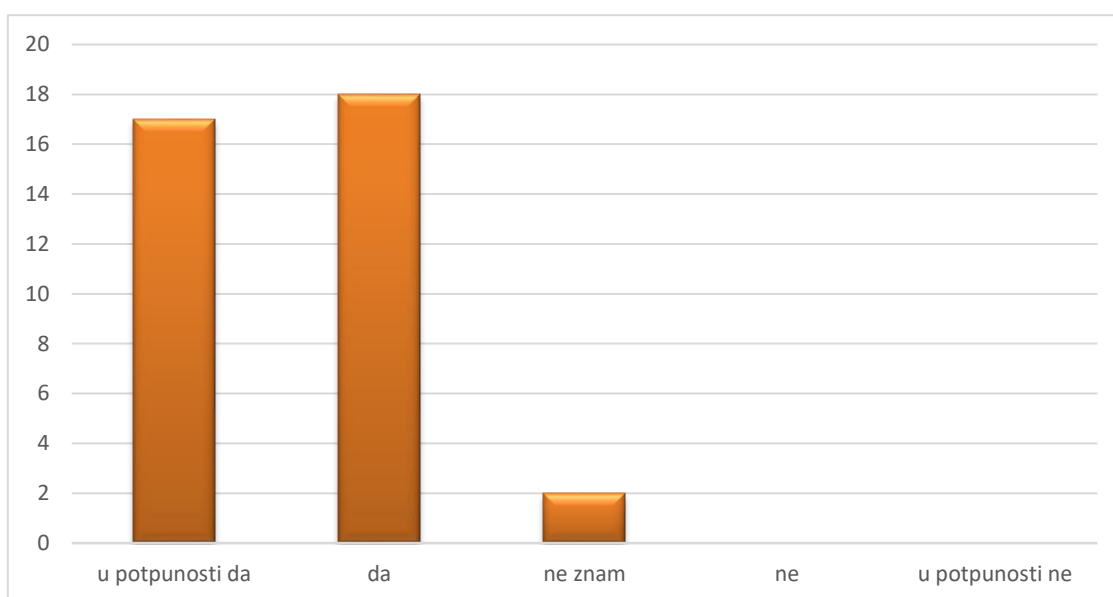
Grafikon 15: Važnost djelovanja osoba od moći k smanjenju otpora i pružanju potpore tokom procesa promjene



Izvor: obrada autora

Proces i kvaliteta provedenih promjena kod Alfe d.d. prikazana je na grafikonu 16. 53,13% (17) ispitanika smatra da su se promjene u potpunosti dobro provele, 56,25% (18) ispitanika da su se dobro provele, a 6,25% (2) ne zna kako su se promjene provele. Proces promjene mogao je biti bolji jedino da se uvelo više edukacija i primjera kako raditi u određenim programima. No sveukupno s obzirom na hitnost situacije većina ispitanika smatra kako je proces promjene dobro proveden.

Grafikon 16: Kvaliteta provedbe promjena



Izvor: obrada autora

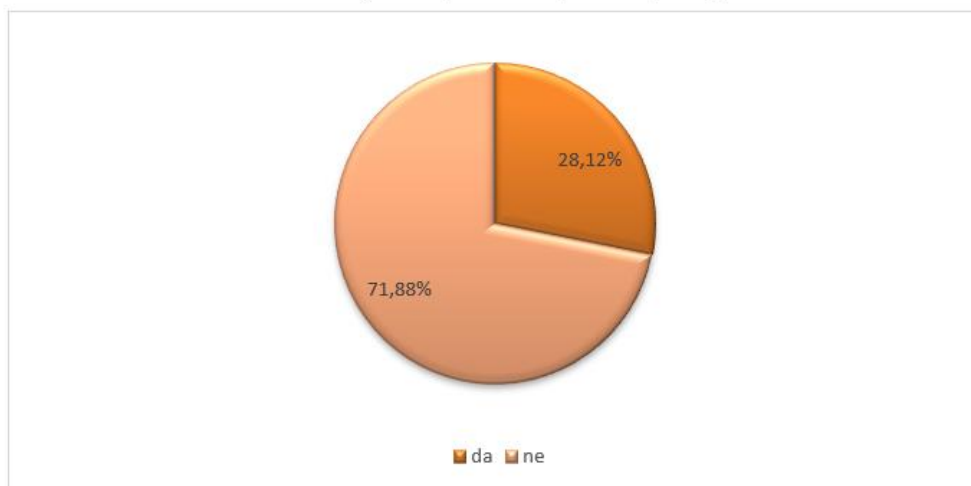
#### 4.3. Komparacija rezultata istraživanja

Prema provedenom istraživanju slučaja Alfe d.d. može se primijetiti mala razlika između stavova osoba od moći i podređenih, odnosno direktora marketinga i promotora. Sveukupno može se zaključiti kako su se promjene u poduzeću Alfa d.d. za vrijeme Covid krize dobro provele. Osobe od moći prema nadređenima kvalitetno su postupale i pružale im potporu kako bi se njihova prilagodba na novonastalu situaciju lakše mogla provesti. Podređene se kroz promjenu vodilo. Osigurana su im sredstva za rad od kuće, davane su im upute te su nadređeni bili na raspolaganju.



Skoro 60% promotora dobro su reagirali na promjene i smatraju da je reakcija sveukupnog poduzeća Alfa d.d. na promjene bila dobra. Samo 28,12% (9) promotora smatra kako se javio otpor, dok 59,37% (18) smatra da otpora nije bilo.

Slika 4: Otpor zaposlenih prema provedenoj anketi



Izvor: autorova ankete

Direktor Dedić nije ukazao na javljanje otpora, prema čemu se može zaključiti da iako se je javio otpor da je taj otpor bio blagi i u maloj veličini što ponovo ukazuje na dobro vođenje promjene od strane osoba od moći. Prema zaposlenima i prema direktoru Dediću promjenama se je pristupilo na jednaki način.

Tablica 3: Pristup promjenama prema intervjuu i anketi

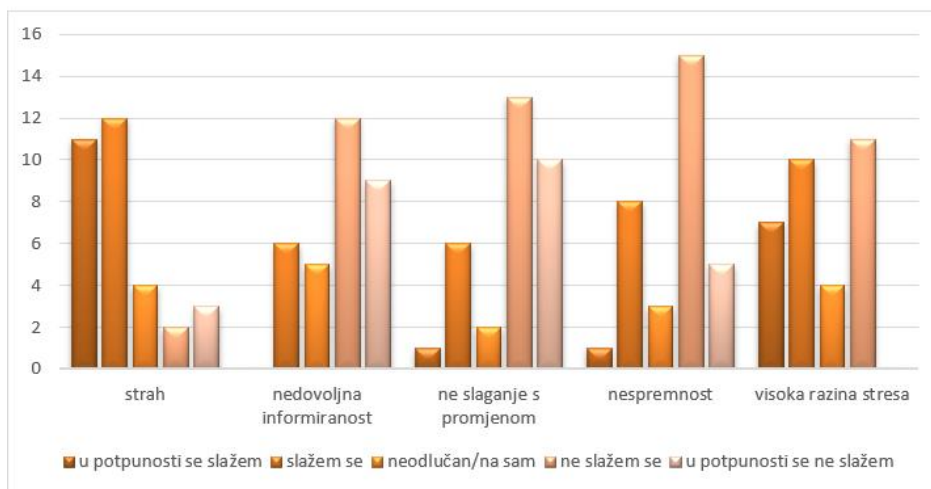
Prema intervjuu	Prema anketi
Osiguravanje potrebnih sredstava	Objašnjenja je situacija
Edukacija zaposlenika	Osigurana su sredstva potrebna za rad
Usmjeravanje djelovanja prema promjeni	Dobivene su upute kako raditi u novoj situaciji
informiranost	Upoznati s novim načinima komuniciranja

Izvor: obrada autora

Kroz proces promjene osigurana su potrebna sredstava za rad, zaposlenici su educirani i usmjereni prema pravilnom djelovanju prema promjeni te su dobili sve potrebne informacije kako bi se što lakše mogli prilagoditi novonastaloj situaciji.

Iako se je promjeni pristupilo na dobar način prema promotorima razlozi stvaranja otpora bili su mijenjanje rutine, strah, neizvjesnost, nove tehnologije i nedovoljno znanje o tehnologijama.

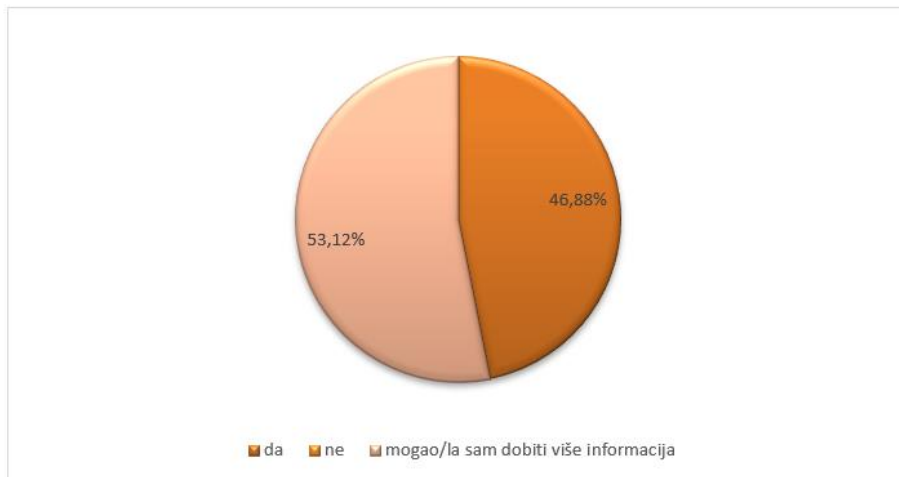
Slika 5: Razlozi otpora prema provedenoj anketi



Izvor: autorova anketa

Prema provedenom istraživanju 87,5% (28) promotora smatra da su osjetili potporu od strane osoba od moći. Ovaj podatak ukazuje da je potpora od strane osoba od moći bila dobra. S druge strane, treba uzeti u obzir kako su promotori podijeljeni oko mišljenja da su dobili dovoljno informacija oko situacije prije uvođenja promjene i oko same promjene.

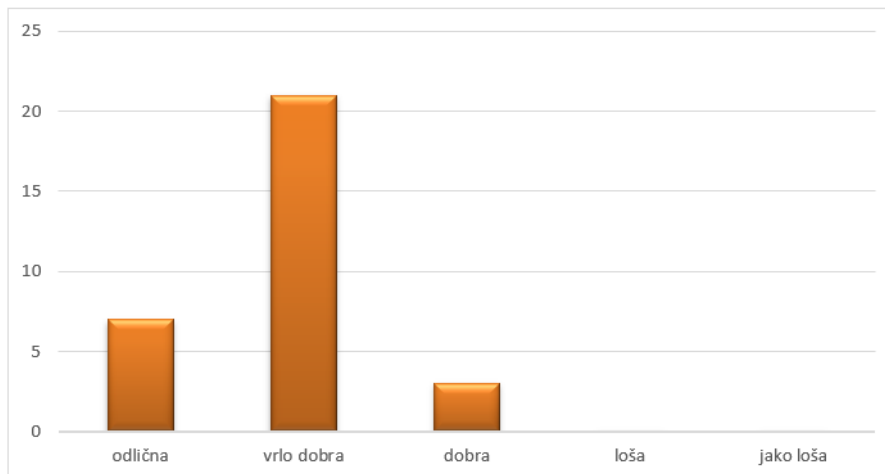
Slika 6: Informiranost o promjeni prema provedenoj anketi



Izvor: autorova anketa

Ovaj podatak ukazuje kako se moglo dati više informacija te da bi zaposlenici još bolje reagirali da su dobili sve potrebne informacije. Iako oko 65% ispitanika ne smatra nedovoljnu informiranost razlogom stvaranja otpora. Sveukupno, podređeni su zadovoljni djelovanjem osoba od moći te su svi negirali negativno ponašanje osoba od moći.

Slika 7: Potpora od strane nadređenih prema provedenoj anketi



Izvor: autorova anketa

Niti jedan promotor nije smatrao kako su osobe od moći djelovale agresivno, prisilno ili prijeteći što je još jedan pokazatelj zašto su se promjene uspjele dobro provesti. Kroz istraživanje vidi se kako ljudi zahtijevaju informiranost i potporu tokom procesa

promjene. Osoba od moći mora djelovati k tome da svojim zaposlenima što više olakša proces prilagodbe kako bi oni mogli što bolje djelovati. Treba prilagoditi strategiju i način djelovanja s obzirom na situaciju i promjenu koja se namjerava provesti. Treba djelovati tako da zaposleni imaju sve potrebne informacije kako bi se smanjilo stvaranje nepotrebnog stresa i biti na raspolaganju ako je potrebno. Na primjeru Alfe d.d. uočava se povezanost između osoba od moći i podređenih, komunikacijom i potporom.

## 5.Zaključak

Promjene su neizbježan fenomen koji je prouzročen djelovanjem vanjskih i unutarnjih čimbenika. Pravilo konstantnog mijenjanja vrijedi za sve organizacije. Vanjski čimbenici su novi propisi, moderne tehnologije, povećanje konkurencije, radnički sindikati, a unutarnji čimbenici su politike upravljanja. Proizvode i usluge organizacija mora kontrolirati i ako dođe do njihove promjene, na tu promjenu pravilno i reagirati. Organizacije konstantno mijenjaju i poboljšavaju svoje sustave kako bi opstale unutar natjecateljskog okruženja. Proces promjene izrazito je kompleksan i često broji negativne rezultate pružanja otpora. Da bi se proces proveo kako treba te da bi ispunio očekivanja važno je njegovo vodstvo i upravljanje. Menadžer ima određeni stupanj moći kojim vodi i upravlja. Menadžer će upravljati procesima, procedurama i ljudima, a vođa će osnaživati druge i kreirati će pravi tim kako bi ostvario zajedničke ciljeve. On usmjerava druge, podučava te im pomaže da oni upravljaju procesom, a ne proces njima. Čovjek koji je svjestan svog znanja i vještina tri puta je produktivniji. Nisu poželjne vođe koje samo misle na sebe i ne dijele svoje znanje te smatraju da će time postići još veću moć, dok vođe koji postupaju etički, dijele svoje znanje i unapređuju djelovanje svoje organizacije predstavljaju prave vođe. Takvi vođe uspjet će bolje jer će prikupiti povjerenje od strane svojih podređenih te će svi zajedno raditi prema ostvarenju organizacijskih ciljeva. Najproduktivniji način uporabe moći nije dominacija i kontrola, već poticanje organizacijskih promjena. Veliki broj menadžera od mladih do starijih ne iskorištavaju svoj potpuni potencijal. Oni nisu dovoljno upoznati s dinamikom moći i kako pravilno djelovanje moći može biti korisno unutar organizacije. Pravi vođe upoznati su sa cijelim spektrom različitih poteza moći kojim dovode do ostvarenja pravih stvari. Stoga je važno raditi prema usavršavanju korištenja moći kako bi i drugi imali korist od nje. Pravilnim korištenjem moći organizacija djeluje harmonično i produktivno, promjene se uspješno provode, uspješno se provodi i nadzor nad ljudima te se usmjerava njihovo djelovanje za dobrobit cijele organizacije. Pravi lideri raspolažu s velikim spektrom poteza i načina na koje mogu koristiti svoju moć kako bi poduzeće uspješno vodili. Svaki potez ima svoju svrhu, a lakoća s kojom će se potez provesti ovisi o voditeljevim međuljudskim odnosima, iskustvu i procjeni situacije. Veliki izazovi zahtijevaju više napora kako bi se potezi ostvarili. Vođa mora voditi promjenu, a ne obrnuto. Treba konstantno nadgledati situaciju i pravovremeno reagirati. Potrebno je

puno vježbe i iskustva, kako bi se s vremenom usavršio u izvođenju. Uz sve to, potrebno je biti samokritičan kako bi uspješno ostvario svoje djelovanje.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Arendt, H., Eseji o politici: Zagreb, Antibarbarus, 1996.
2. Raymond, A., Mir i rat među narodima, Zagreb, Golden marketing, 2001.
3. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi , Zagreb, školska knjiga, 2008.
4. Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P., 2011.
5. Buble, M., Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija-nakladništvo, 2010.
6. Bushanan, D. A, i Badham R. J., „Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game“, 2nd ed, Los Angeles and London: Sage Publications, 2020.
7. Kapoutsis, I., „Playing the political game at work: The roles of political will, political prudence and political skill“, Edited by Vigoda – Gadot E. and Drory A.. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016., str. 40-58.
8. Kotter, J. P., Leading Change, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
9. Petar, S. i Perkov, D., Inteligencija poslovne promjene: Kako upravljati poslovnim promjenama, Zagreb, školska knjiga,2013., str. 8.
10. Pettigrew, A. M., „The Politics of Organizational Decision-Making“, London: Tavistock, 1973.
11. Robbins P. S. i Judge, A. T., Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: MATE, 2009.

### e-knjige:

1. French, P. i Raven, B. H., *The basis of social power*, u: Cartwright, D., Zander, A. E. (ed.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd Edition, Harper and Row, New York, 1986., dostupno na: [communicationcache.com](http://communicationcache.com). (pristupljeno 27.3.2023.)
2. Rupčić, N., *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., Dostupno na: [repository.efri.uniri.hr](http://repository.efri.uniri.hr). (pristupljeno 28.6.2023)
3. Whetten, A. D. i Cameron, S. K. *Developing management*, Eight edition, Prentice Hall, 2011., str. 261-266., (pristupljeno 20.1.2023.)

4. Yukl, G. i Taber, T., *The effective use of managerial power*, *Personnel*, 1983., str. 37-44. Dostupno na: [coursehero.com](https://coursehero.com) (pristupljeno 6.1. 2023.)

Radovi:

1. Aleksić, A., „Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena“, Ekonomski fakultet Zagreb, *Oeconomica Jadertina*, 2014. Dostupno na: [hrcak.srce.hr](https://hrcak.srce.hr) (pristupljeno 20.2. 2023.)
2. Bradshaw P. i Boonstra J, *Power dynamics in organizational change, a multi-personal approach*, chapter 13, 2008., Dostupno na: [researchgate](https://researchgate.net). (pristupljeno 15.9.2023.)
3. Gotal, M., Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, 2013., Dostupno na: [hrcak.srce.hr](https://hrcak.srce.hr). (pristupljeno 28.06.2023.)
4. Guth, W.D. i Macmillan, I. C., *Strategy implementation versus middle management self-interest*, *Strategic Management Journal* 7, 1986., str 313.
5. Grdešić, I., Elementi procesualne definicije pojma moći, Fakultet političkih znanosti u Zagrebu, 1989., Dostupno na: [hrcak.srce.hr](https://hrcak.srce.hr) (pristupljeno 27.3.2023.)
6. Kulaš, A., Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama, Veleučilište u Slavanskom Brodu Društveni odjel, 2011. Dostupno na: [hrcak.srce.hr](https://hrcak.srce.hr) (pristupljeno 14.2.2023.)
7. Maes, G. i Hootegem, G., *Power and Politics in Different Change Discourses*, *Research Institute for Work and Society*, KU Leuven, Hiva, 3000 Leuven, Belgium, MDPI, 2022., Dostupno na: [mdpi.com](https://mdpi.com) (pristupljeno 4.5.2023.)
8. Maes, G. i Van Hootegem, G., A systems model of organizational change. *Jornal of Organizational Change Management*, 2019., Dostupno na: [researchgate](https://researchgate.net). (pristupljeno 5.5.2023.)
9. Radivojevic Velickovic, M., Struktura pojam i tipovi moći, 2014., Dostupno na: [scribd.com](https://scribd.com) (pristupljeno 27.3.2023)
10. Softić, S., Upravljanje promjenama: Modeli upravljanja promjenama, 2013., Dostupno na: [zzjzfbih](https://zzjzfbih.com) (pristupljeno 2.5.2023.)
11. Stacey, R., *The emergence of knowledge in organizations*“, Complexity and Management Centre University of Hertford shire, 2000. Dostupno na: [researchgate](https://researchgate.net) (pristupljeno 5.5. 2023.)



12. Stanić, M., Upravljanje promjenama, 2019. Dostupno na: efos.unios (pristupljeno 2.5.2023.)
13. Stojanović Aleksić, V., Živković, S. i Bošković, A., *Organizational change resistance: experience from public sector*, Journal of Economic and Social Development, Vol 2, No 1, 2014., Dostupno na: hrčak.srce.hr (pristupljeno 5.5.2023.)

#### Članci:

1. Abudi, G., *The 5 Types of Power in Leadership*, quockbase blog, 2020. (pristupljeno 3.5. 2023.)
2. Bank of info, *Advantages and Disadvantages of Grapevine in an Organization*, 2023. (pristupljeno 4.5.2023.)
3. Being First team, *Power and Politics in Organizations During Change*, 2017. (pristupljeno 5.5.2023.)
4. Eatough, E., *The 5 types of power effective leaders use*, BetterUp, 2022. (pristupljeno 28.3.2023.)
5. Gallup, *How to Adapt to Constant Change: Create*, 2022. (pristupljeno 17.9.2023)
6. Granite State College, *15.2. Change management*, 2023. (pristupljeno 2.5.2023.)
7. Harvard Business School, *4 ways to gain power and influence to lead change*, 2022. (pristupljeno 3.5.2023.)
8. Indeed, *Power in Leadership: 9 Types for Effective Leaders*, 2022. (pristupljeno 3.5.2023.)
9. Link university besplatno obrazovanje dostupno svima, Pojam i definicija moći, 2023. (pristupljeno 26.3.2023.)
10. Management Study Guide, *Different Types of Power*, 2023. (pristupljeno 3.5.2023.)
11. Penava, S. i Šehić, Dž., Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenik, Ekonomski pregled. 2014.
12. Pridchard, S., *Power dynamics: Managing change in an organisation*, HR, 4., 2018. (pristupljeno 4.5.2023.)
13. Quickbase, *The 5 Types of Power in Leadership*, 2023. (pristupljeno 28.3.2023.)
14. Tarlaić, M., Šest osnovnih principa uvjeravanja, 2020. (pristupljeno 8.6. 2023)
15. Wool, M., *Power versus influence: How to build a legacy of leadership*, BetterUp, 2021., (pristupljeno 28.4.2023)

Portali:

1. Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslava Krleže, (Pristupljeno 26.3.2023)

**Popis slika:**

**Slika 1.** Model polja sila

**Slika 2.** Potpora menadžera kroz proces promjene

**Slika 3.** Povratne informacije na rad zaposlenika

**Slika 4.** Otpor zaposlenih prema provedenoj anketi

**Slika 5.** Razlozi otpora prema provedenoj anketi

**Slika 6.** Informiranost o promjeni prema provedenoj anketi

**Slika 7.** Potpora od strane nadređenih prema provedenoj anketi

**Popis grafikona:**

**Grafikon 1.** Prikaz spola ispitanika

**Grafikon 2.** Prikaz dobi ispitanika

**Grafikon 3.** Prikaz razine obrazovanja ispitanika

**Grafikon 4.** Reakcija zaposlenih na promjene

**Grafikon 5.** Reakcija unutar poduzeća na promjene

**Grafikon 6.** Otpor zaposlenih prema promjenama

**Grafikon 7.** Razina otpora promjena

**Grafikon 8.** Razlozi otpora

**Grafikon 9.** Potpora od strane nadređenih

**Grafikon 10.** Informiranost o situaciji unutar poduzeća prije uvođenja promjene

**Grafikon 11.** Informiranost o promjeni koja se nastojala provesti

**Grafikon 12.** Upućenost u događanja unutra poduzeća

**Grafikon 13.** Djelovanje osoba od moći tokom procesa promjene

**Grafikon 14.** Djelovanje osoba od moći

**Grafikon 15.** Važnost djelovanja osoba od moći k smanjenju otpora i pružanje potpore tokom procesa promjene

**Grafikon 16.** Kvaliteta provedbe promjene

**Popis tablica:**

**Tablica 1.** Podjela moći

**Tablica 2.** Razlike kod upravljanja i vođenja moći

**Tablica 3.** Pristup promjenama prema intervjuu i anketi

## **Prilog: intervju**

1. Opis Vašeg radnog mjesta i položaja u poduzeću Alfa d.d.?
2. Možete li opisati događaje unutar tvrtke za vrijeme Covid krize?
3. Smatrate li da je bilo problema u radu zbog novonastale situacije za vrijeme Covid krize? Na koji način?
4. Smatrate li da je bilo potrebno uvesti određene promjene kako bi se s radom moglo nastaviti te koje promjene su se provele?
5. Na koji način su se promjene provodile?
6. U kojim područjima rada je trebalo uvesti dodatni napor i zašto?
7. Kakva je bila reakcija zaposlenih na promjene, jesu li pružali otpor promjenama?
8. Na koji način se nastojalo olakšati provedbu promjena?
9. Smatrate li da su podređeni bili pravodobno informirani o novom načinu rada?
10. Smatrate li da su promjene dobro provedene?
11. Uvedene promjene za vrijeme Covid krize trajno su se ugradile u poslovanje? Postoje li stanovite razlike u načinu rada prije covid krize i danas?

## Prilog: anketa

Hvala Vam na sudjelovanju u anketi. Cilj ankete je napraviti istraživanje o tome kako su ljudi reagirali na promjene tijekom Covid krize te što zahtijevaju od svojih nadređenih tijekom procesa promjena. Istražuje se u kojoj mjeri moć unutar poduzeća ima ulogu kod provođenja promjena. Svi odgovori bit će anonimno pohranjeni i obrađeni skupno, stoga Vas molim da odgovarate iskreno. Odgovori će biti korišteni isključivo radi istraživanja za završni rad. Još jednom unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju u anketi.

1. Spol

- Žensko
- Muško

2. Dobna skupina

- 18-28
- 29-39
- 40-50
- 51-65

3. Razina obrazovanja

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Magistar/ doktorat

4. Opis radnog mjesta.

5. Smatrate li da je došlo do uvođenja promjena zbog covid krize?

- Da
- Ne

6. Navedite neke od promjena koje su se provele.

7. Ukratko opišite način provođenja promjena.

8. Kako ste rangirali na promjene?

	1	2	3	4	5	
odlično	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jako loše

9. Kakva je bila reakcija unutra tvrtke na promjene?

	1	2	3	4	5	
odlična	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jako loša

10. Javlja li se otpor zaposlenih prema promjenama?

- Da
- Ne

11. Koja je bila razina otpora prema promjenama?

	1	2	3	4	5	
nema otpora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jaki otpor

12. Koji su bili razlozi otpora?



	U potpunosti se slažem	Slažem se	Neodlučan/na sam	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem
strah					
Nedovoljna informiranost					
Ne slaganje sa promjenom					
nespremnost					
Visoka razina stresa					

13. Navedite još neke razloge stvaranja otpora, ako ih je bilo?

14. Imali ste potporu za vrijeme procesa provođenja promjena, na koji način?

15. Jeste li osjetili potporu od strane nadređenih?

jaku      1      2      3      4      5      nije bilo potpore  
               

16. Smatrate li da ste bili pravodobno informirani o situaciji unutar poduzeća prije nego što se je promjena provele?

- Da
- Ne
- Mogao/la sam dobiti više informacija

17. Smatrate li da ste dobili dovoljno informacija o samoj promjeni koja se nastojala provesti?

- Da
- Ne
- Mogao/la sam dobiti više informacija

18. Volite li kada ste upućeni u događaje unutar vašeg poduzeća?

- Da
- Ne
- Ne znam

19. Kako su osobe od moći djelovale tokom procesa promjene?

1            2            3            4            5  
 odlično                        jako loše

20. Djelovanje osoba od moći:

	U potpunosti se slažem	Slažem se	Neodlučan/na sam	Ne slažem se	U potpunosti se ne slažem
Pružali potporu					
Davali sve potrebne informacije					
Usavršavali su zaposlenike					
Bili su na raspolaganju					

Prijetili i vršili pritisak					
agresivno					
Ignorirali su obveze					

21. Smatrate li važnim da menadžeri i osobe od moći djeluju ka smanjenju otpora te pružaju potporu svojim podređenima?

da      1      2      3      4      5      ne  
               

22. Smatrate li da su promjene dobro provedene?

u potpunosti da      1      2      3      4      5      ne uopće  
               

23. Što bi ste popravili kod procesa provođenja promjene?

## **SAŽETAK**

Cilj ovog završnog rada je istražiti kako različito korištenje moći unutar organizacije utječe na provedbu organizacijskih promjena. Organizacijske promjene su stalne i nezaobilazne. Organizacija se stalno mora mijenjati i adekvatno odgovarati na potrebe okoline kako bi uspjela i opstala unutar natjecateljskog okruženja. Proces samih promjena izuzetno je kompleksan. Stoga je od velike važnosti da se njime i upravlja. Menadžeri i osobe koje posjeduju moć unutar organizacije, odnosno osobe koje mogu djelovati i mijenjati ponašanje drugih mogu i upravljati procesom promjena da se one pravilno provedu. Kako bi se pravilno upravljalo procesom promjena potrebno je poznavati kako pravilno koristiti status moći koji osoba posjeduje. Postoji veliki spektar različitih načina na koji se moć može koristiti, a samo iskusni vođa poznavat će u kojoj situaciji koji pristup daje najbolje rezultate. Veliki dio procesa promjena čine i ljudi unutar organizacije koji itekako mogu poboljšati ili čak ograničiti implementaciju promjene unutar organizacije. Stoga je cilj osobe od moći pravilno iskoristiti svoj položaj i utjecati na procese, rad i ljude unutar organizacije kako bi osigurala ostvarenje svih organizacijskih ciljeva i uspješno poslovanje organizacije.

**Ključne riječi:** moć, promjene, ljudi, otpor, upravljanje promjenama, korištenje moći, organizacija, menadžeri

## **SUMMARY**

The aim of this final paper is to investigate how the different use of power within the organization affects the implementation of organizational changes. Organizational changes are constant and unavoidable. The organization must constantly change and adequately respond to the needs of the environment in order to succeed and survive within the competitive environment. The process of changes itself is extremely complex. Therefore, it is of great importance to manage it. Managers and people who have power within the organization, that is, people who can act and change the behavior of others, can also manage the change process so that it is properly implemented. In order to properly manage the process of change, it is necessary to know how to properly use the status of power that a person possesses. There is a wide spectrum of different ways in which power can be used, and only an experienced leader will know in which situation which approach produces the best results. A large part of the change process is also made by people within the organization who can really improve or even limit the implementation of change within the organization. Therefore, the goal of a person of power is to properly use his position and influence the processes, work and people within the organization to ensure that all organizational goals are achieved and that the organization operates successfully.

**Key words:** power, changes, people, resistance, change management, use of power, organization, managers