

# Upravljanje promjenama

---

Xhemajli, Antea

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:137:634131>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

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



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

**ANTEA XHEMAJLI**

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA**

Završni rad

Pula, 2019.

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

**ANTEA XHEMAJLI**  
**UPRAVLJANJE PROMJENAMA**  
Završni rad

**JMBAG: 0303049561, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžerske vještine**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, 24. rujna 2019. godine.



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Antea Xhemajli, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Upravljanje promjenama koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti 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 pravima 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, 24. rujna 2019.

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Pojmovno određenje promjena .....	3
2.1 Uzroci promjena .....	4
2.2 Vrste promjena u organizaciji .....	5
2.2.1 Promjene strukture.....	7
2.2.2 Promjene ljudskih potencijala.....	8
2.2.3 Tehnološke promjene .....	9
2.2.4 Promjene proizvoda i usluga .....	10
2.2.5 Promjene organizacijske kulture.....	11
3. Menadžer promjena i fazni proces promjena .....	12
3.1 Menadžer promjena .....	13
3.2 Provođenje promjena.....	15
3.3 Faze procesa provođenja promjena.....	16
3.4 Lewinov model promjena .....	18
3.5 Otpor promjenama .....	19
3.5.1 Izvori otpora promjenama .....	20
3.5.2 Smanjivanje otpora .....	21
3.5.3 Stres .....	23
4. Upravljanje promjenama na primjeru Allianz Zagreb d.d.....	27
4.1. Allianz Zagreb d.d. ....	27
4.2 Provedeni intervjui o upravljanju promjenama.....	31
4.2.1 Intervjui.....	31
4.2.2 Zaključak provedenih intervjua.....	35
5. Zaključak.....	36
Literatura .....	38
SAŽETAK.....	39
SUMMARY .....	40

## 1. Uvod

Živimo u dinamičnom svijetu u kojem su promjene uobičajene pojave u svim sferama života pa tako i u životu organizacije. Bez promjena unutar organizacije ne može biti ni napretka. Promjene u vanjskoj okolini organizacije ili će direktno utjecati na unutarnju okolinu organizacije ili će zahtijevati od organizacije da se promjeni ukoliko želi ostati konkurentna na tržištu.

Organizacijska promjena podrazumijeva mijenjanje načina rada, politike, postupaka, resursa koji se koriste, ovlasti te odnosa u organizaciji. Promjene u ovim aspektima organizacije proizlaze iz promjena u strukturi, tehnologiji, kulturi, ljudskim potencijalima te proizvodima i uslugama. Ukoliko se promjena uvodi u jedan od navedenih dijelova poduzeća to će se odraziti na ostale dijelove.

Promjene su danas sve češće i sve brže što iziskuje brzu reakciju organizacija, odnosno menadžmenta na njih. Kako su ljudi bića navika, normalno je da im promjene ne odgovaraju uvijek te da će osjećati određenu razinu otpora prema njima. Taj otpor prema promjenama je najčešći razlog iza neuspješnih promjena. Stoga, menadžer mora biti u stanju savladati otpor kojeg zaposlenici pružaju. Kako bi to mogao učiniti on mora predvidjeti reakcije zaposlenika na određenu promjenu koju nastoji provesti. Također, važna je komunikacija, odnosno potrebno je pružiti im dovoljno informacija kako bi uvidjeli da postoje razlozi za uvođenjem navedene promjene.

Završni rad povezan je u pet logički povezanih cjelina. Prvo poglavlje rada je uvod. U drugom dijelu završnog rada, fokus je na organizacijskim promjenama, njihovim vrstama te utjecaju promjena na ostatak poduzeća. U središnjem dijelu rada objašnjena je uloga menadžera u procesu provođenja promjena te su prikazne faze tog procesa kroz razmatranja raznih autora. U ovom dijelu rada pobliže su prikazani načini na koje promjene utječu na najbitniji dio svake organizacije – zaposlenike. Upravo o njima ovisi uspješnost promjena. Zbog činjenice da ljudi nisu skloni promjenama mogući su otpor i stres kao nuspojava. Dakle u ovom dijelu rada osim na menadžera promjena težište se stavlja i na zaposlenike te vođenje istih kroz proces provođenja promjena i smanjivanje mogućeg otpora i stresa kojeg oni mogu

osjećati. Četvrti dio završnog rada prikazuje podatke o poduzeću Allianz Zagreb d.d. te provedene intervju s osobama iz poslovnog svijeta. Zadnji dio rada čini zaključak koji se temelji na saznanjima iz ovog rada.

U ovome završnome radu znanstvene metode koje su korištene su deduktivna metoda, metoda analize te metoda intervjuiranja te je rad pisan na temelju stručne literature i uz pomoć mentora.



## 2. Pojmovno određenje promjena

Svaka izmjena u odnosu na prethodni događaj, odrednicu vremena ili način na koji ste nešto napravili. Kod promjene ili zbog promjene uvijek nastaje nova situacija.<sup>1</sup> Promjene su stalne pojave u svim sferama života pa tako i u poslovanju organizacija. One nisu nešto što se treba izbjegavati ili čega se treba pribojavati. Ukoliko se promjenama pristupi na pravi način one će u konačnici dovesti do poboljšanja u poslovanju organizacije.

Promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene (*organizational change*) mogle bi se definirati kao proces mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije.<sup>2</sup> U današnjem ubrzanom svijetu promjene su učestale pojave te promjene u takvoj okolini utječu na promjene unutar organizacija. Potrebe za promjenama proizlaze upravo iz neodrživosti stanja u kojem se organizacija nalazi. Promjene su nužne onda kad postoji nesklad između stvarnih događaja (nečeg što se upravo događa) i željenih događaja (nečeg što želite da se dogodi).<sup>3</sup> Organizacije uvode promjene kao odgovor na promjene u svojoj okolini, kako bi zadržale svoju konkurentnost te radi poboljšanja poslovanja pa tako organizacijske promjene mogu biti planirane ili samo reakcija na okolinu. Unatoč čestim promjenama za organizaciju je bitno i zadržavanje određene stabilnosti. Menadžer bi kao vođa i nositelj promjena trebao predvidjeti, prepoznati i provoditi promjene, iskoristiti ih za poboljšanje organizacije te voditi zaposlenike kroz proces provođenja promjena uz smanjenje otpora koji bi se mogao iskazati njihovim uvođenjem.

Suvremeno je poduzeće izloženo brojnim promjenama tako da se upravo danas najevidentnije potvrđuje uzrečica kako ništa nije sigurno osim promjena. Može se kazati da promjene ne samo što karakteriziraju život svakog poduzeća već čine način njegova života. U tom je smislu promjena uvjet razvoja poduzeća, ponekad i uvjet njegova opstanka. Stoga je sasvim razumljivo što moderna teorija menadžmenta

---

<sup>1</sup> S. Petar, D. Perkov.; Inteligencija poslovne promjene: Kako upravljati poslovnim promjenama; Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 8.

<sup>2</sup> F. Bahtijarević – Šiber., P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi; Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 216.

<sup>3</sup> K. Blanchard, Rukovođenje na višoj razini, MATE d.o.o, 2010., Zagreb, str. 203.

posvećuje promjenama veliku pozornost. U tom kontekstu vještina upravljanja promjenama postaje najvažnija vještina menadžmenta s obzirom na to da se može promatrati kao konstantan proces uspostavljanja metoda za prikladnu promjenu okolnosti.<sup>4</sup>

## 2.1 Uzroci promjena

Osnovni uzroci promjena su stalno povećanje dinamike događanja u poduzećima i izvan njih te povećanje složenosti poslovnih sustava i okruženja. Promjene su neizbježne: stalno ih treba očekivati i pripremati se za njih. Da bi poduzeća opstala na promjenjivom tržištu, potrebno je anticipirati promjene. Promjene uzrokuju posljedice koje su neugodne za poslovanje poduzeća. Česte promjene mogu izazvati pogreške u odabiru smjera i jačine djelovanja, a često je izražen i otpor prema njima.<sup>5</sup>

Čimbenici promjena koji utječu na organizacije uključuju;

- okoliš,
- osoblje,
- povijest organizacije i
- vanjske ili unutarnje utjecaje.<sup>6</sup>

Uzroci promjena u organizaciji proizlaze iz raznih unutarnjih i vanjskih elemenata. Vanjski elementi koji potiču promjene unutar organizacije odnose se na njezinu vanjsku okolinu. Zbog velikih promjena u vanjskoj okolini organizacije su primorane provoditi promjene kako bi se prilagodile, zadržale svoju konkurentnost, poboljšale svoju radnu učinkovitost te odgovorile na zahtjeve kupaca. Te promjene u vanjskoj okolini mogu biti problem za organizaciju, ali isto tako mogu biti i prilika koju treba znati iskoristiti. Promjene iz vanjske okoline trebalo bi znati prepoznati, a u tome pomažu analize okoline.

---

<sup>4</sup> M. Buble, *Menadžerske vještine*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo, 2010., str. 211.

<sup>5</sup> D. Amidžić, P. Ružić, *Dinamični i prilagodljivi menadžment*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2012., str. 153.

<sup>6</sup> L. Caves, *Lifelong learners in fluencing organizational change*, *Studies in business and economics*, vol. 13, issue 1, 2018., p. 21 – 28. Dostupno na Scopus, (pristupljeno 7. Srpnja 2019.), str. 22

Današnje vrijeme karakterizira neprestano usavršavanje tehnike i tehnologije, metode rada, suvremenih informacijskih sredstava te unaprjeđenje i razvoj društvenih odnosa. Organizacija u takvom ozračju mora se prilagođavati promjenama i biti što dinamičnija, mijenjajući sadržaj radi postizanja optimalnih rezultata. Ona se danas ne bavi samo učinkovitošću proizvodnje koja je u prošlosti bila njezin jedini cilj, a sva se pozornost usmjeravala na kvantitativne i kvalitativne elemente proizvodnje uz zanemarivanje društvene strane proizvodnje.<sup>7</sup>

## 2.2 Vrste promjena u organizaciji

Pojedine vrste promjena u svakodnevnom životu, odnosno praksi ne treba promatrati izolirano jer su one međusobno povezane. Svaka od njih uključuje i promjene ostalih. Klasifikacije promjena služe samo za prepoznavanje osnove, odnosno izvora ili glavnog razloga promjena. Svaka je organizacija integralna cjelina, pa promjene u jednom segmentu izazivaju promjene i u drugim dijelovima organizacije. Po pravilu, promjena svakog segmenta organizacije uključuje i promjenu ostalih segmenata, što posebice vrijedi za tehnologiju, koja u konačnici mora rezultirati i promjenama proizvoda, strukture i ljudi. Zapravo, mogli bismo reći da je promjena strukture na određeni način integrirana promjena koja uključuje i promjenu ostalih čimbenika.<sup>8</sup>

Zbog činjenice da se sve promjene ne javljaju u istom segmentu organizacije te veličina i jačina tih promjena nisu uvijek iste možemo podijeliti vrste promjena prema onome što se mijenja i prema opsegu i intenzitetu promjena. Kada govorimo o opsegu i intenzitetu promjena, S. L. McShane i M. A. Von Glinow ih klasificiraju na inkrementalne i kvantne promjene. Razlika između ove dvije vrste promjena je u brzini provođenja promjena. Dakle, inkrementalna promjena je manja i postepeno provedena promjena u odnosu na kvantnu koja zaposlenicima pruža manje vremena za prilagodbu. Još jedna podjela promjena prema njihovom intenzitetu je ona R. Kreitnera i A. Kinickia na adaptivne, inovativne i radikalno inovativne promjene koje sa sobom donose različite stupnjeve složenosti, troškova i nesigurnosti te potencijala za otporom. Stupnjevi složenosti, troškova i nesigurnosti su najniži kod adaptivnih, a

---

<sup>7</sup> D. Amidžić, P. Ružić, op.cit., str. 90.

<sup>8</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 224.

najviši kod radikalno inovativnih promjena. Pa su tako adaptivne promjene jednostavne, jeftinije te nose manje nesigurnosti, dok su radikalno inovativne promjene složene, skupe te nose više nesigurnosti i samim time kod njih postoji više potencijala za otporom.

D. Perkov promjene dijeli prema sveobuhvatnosti i potrebnom vremenu i to na radikalne (revolucionarne), uravnotežene (cikličke) i evolucijske (postupne) promjene.<sup>9</sup> Radikalne promjene su sveobuhvatne i duboke promjene koje se provode u kratkom roku te podrazumijevaju preoblikovanje poslovnih procesa kako bi se drastično poboljšala organizacija. Autor kao primjere radikalnih promjena navodi uvođenje informacijskog sustava, online trgovine te prodavaonice bez osoblja. Za razliku od njih, uravnotežene promjene se provode u dužem roku te su planirane i obuhvaćaju više dijelova organizacije. Primjeri ovih promjena su restrukturiranje, promjene u organizacijskoj kulturi te *benchmarking*. Postupne promjene se također provode u dužem roku, a to su promjene u poslovnim procesima i organizaciji rada poput reorganizacije, upravljanja kvalitetom te sustava uravnoteženih pokazatelja.

S druge strane, kada govorimo o vrsti promjena s obzirom na ono što se mijenja u organizaciji bitno je napomenuti da će zbog povezanosti svih dijelova organizacije promjenu u jednom dijelu organizacije pratiti promjena u drugom dijelu organizacije. Kao što promjene u okolini izazivaju promjene u poduzeću tako i promjene jednog aspekta poduzeća izazivaju promjene drugog aspekta. Tako primjerice sve promjene u organizaciji u većoj ili manjoj mjeri utječu na zaposlenike organizacije. Najviše promjena u organizaciji javlja se u:

- njezinoj strukturi,
- ljudskim potencijalima,
- tehnologiji,
- proizvodima i uslugama
- te kulturi.

Promjene u strategiji, strukturi, menadžmentu i kulturi obično inicira vrhovni (*top*) menadžment, a implementiraju se od vrha prema dolje. S druge strane, promjene tehnologije obično iniciraju niže razine menadžmenta i zaposlenici te se upućuju

---

<sup>9</sup> D. Perkov, *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb, Narodne novine, 2019., str. 77.

vrhovnom menadžmentu na odobrenje. Takve inicijative menadžeri uvijek traže i podržavaju, jer znaju da zaposlenici na nižim razinama imaju najveću stručnost za predlaganje osmišljenih izmjena u poslovima koje obavljaju.<sup>10</sup>

### *2.2.1 Promjene strukture*

S rastom i razvojem organizacije dolazi do potreba mijenjanja njezine strukture. Uobičajeno je za organizacije i da mijenjaju svoju strukturu zbog promjena u njihovom poslovanju ili promjena u njihovoj okolini. Ova vrsta promjena obuhvaća mijenjanje bilo kojeg elementa koji čini strukturu organizacije. Dakle, promjene strukture obuhvaćaju promjene radnih mjesta, strategija, raznih odnosa, odjela, menadžmenta, ovlasti, raspona kontrole i raspona odgovornosti. Do promjena u strukturi organizacije najčešće će doći zbog promjena u vodstvu, spajanja i pripajanja poduzeća, oblikovanja novih strategija te zbog neefikasnosti dotadašnjeg načina poslovanja poduzeća.

Zbog raznih promjena u današnjem svijetu dolazi do potrebe transformacije klasičnih organizacijskih struktura u suvremenije sustave. Moguće je mijenjati dijelove strukture ili cjelokupnu strukturu organizacije. Hoće li se mijenjati cjelokupna organizacijska struktura ili samo jedan njezin dio ovisi o tome želi li se reorganizirati ili transformirati organizacija.

Pod reorganizacijom P. Sadler razumijeva prilagodbu ili modifikaciju postojeće organizacije kako bi ona postala djelotvornija u postizanju svojih ciljeva, ali bez mijenjanja njezinih izvornih značajki. Nasuprot tome, pod transformacijom organizacije razumijevaju se radikalnije promjene u organizacijskoj strukturi, što uključuje i promjenu same strukture organizacije. Transformacija organizacije rezultira i promjenama u sustavu vrijednosti, u stavovima i vjerovanjima, dakle ona dovodi i do promjena organizacijske kulture.<sup>11</sup>

Iako je za uspjeh strukturne promjene potrebno uzeti u obzir ljude i tehnologiju, ona je prvenstveno usmjerena na promjenu organizacijske strukture. Općenito govoreći,

---

<sup>10</sup> M. Buble, op.cit., str. 212.

<sup>11</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 229.

menadžeri se odlučuju za strukturnu promjenu unutar organizacije ako informacije koje su prikupili pokazuju da je postojeća struktura osnovni uzrok organizacijske neučinkovitosti. Sama strukturna promjena za koju se menadžeri odlučuju se, naravno, razlikuje od situacije do situacije. Nakon uvođenja promjena u organizacijsku strukturu, vodstvo tvrtke trebalo bi provoditi periodične provjere kako bi se uvjerali da promjene polučuju željene rezultate.<sup>12</sup>

### *2.2.2 Promjene ljudskih potencijala*

Zbog čestih promjena u poduzećima kao karakteristike novog vremena, dolazi do intenzivnog rada, a s time i zamor, koji se treba rješavati novim organizacijskim strukturama, oblicima menadžmenta, programima usmjerenim prema zaposlenicima. Sve se više naglašava potreba za različitim promjenjivim organizacijskim rješenjima, odnosno promjenjivim radnim vremenom, promjenjivim radnim mjestima, različitim kombinacijama radnog i slobodnog vremena, izmjenama rada i obrazovanja, dualnim organizacijskim strukturama i sl.<sup>13</sup>

Promjene ljudskih potencijala povezane su sa znanjem, vještinama, sposobnostima, vrijednostima i ponašanjem zaposlenika. One obuhvaćaju redefiniranje radnih mjesta, dodatno obrazovanje i usavršavanje postojećih te zapošljavanje novih zaposlenika. Utjecaj promjena jednog dijela organizacije na drugi dio je primjetan i kod ove vrste promjena. Bilo kakve promjene u proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga te uvođenje nove tehnologije u neki aspekt poslovanja zahtijevat će prilagodbu ljudskih potencijala. Zaposlenici čine veoma bitan dio organizacije te se sve promjene ljudskih potencijala provode s ciljem unaprjeđenja poslovanja.

No zaposlenici nisu jedini koji se prilagođavaju. U današnje vrijeme mijenjaju se radna mjesta, organizacije se sve više okreću zadovoljstvu svojih zaposlenika te se smanjuje formalizacija organizacije. Tako sve više poduzeća nudi mogućnost rada od kuće, fleksibilnije radno vrijeme te u potpunosti redizajnira urede sa svrhom poticanja kreativnosti zaposlenika. Kako bi se osigurala najveća produktivnost zaposlenika bitno je planiranje razvoja tih zaposlenika i osiguravanje potrebnih edukacija.

---

<sup>12</sup> S. C. Certo, S. T. Certo, *Moderni menadžment 10. Izdanje*, Zagreb, MATE, 2008., str. 306.

<sup>13</sup> D. Amidžić, P. Ružić, op.cit., str. 191.

Promjene u ljudskim potencijalima su nešto kompliciranije upravo iz razloga što postoji mogućnost otpora na promjene od strane zaposlenika.

Najuspješnije organizacije shvaćaju mogući utjecaj promjene na ljude pa upravljaju procesima tako da mogu steći konkurentsku prednost. Tako su u sve većem broju poduzeća primjetni različiti oblici i programi suptilne motivacije, koji su općenito usmjereni na vrijednosti zaposlenika i ostvarenje njihova zadovoljstva.<sup>14</sup>

### *2.2.3 Tehnološke promjene*

S obzirom na to da živimo u vremenu iznimnih dostignuća na području tehnologije, postaje uobičajeno da dolazi do učestalih tehnoloških promjena, ne samo u privatnom području, već i na području poslovanja. Te tehnološke promjene utječu na procese proizvodnje, materijale i opremu koja se koristi, način rada, sustave kontrole te čak i na poslovno odlučivanje. Organizacije provode promjene u tehnologiji kako bi poboljšale učinkovitost, smanjile troškove i vrijeme potrebno za proizvodnju, olakšale donošenje odluka, udovoljile zahtjevima klijenata, bile u toku s vremenom, držale korak s konkurencijom te ostvarile konkurentsku prednost. Kada govorimo o tehnološkim promjenama u organizaciji razlikujemo promjene proizvodne i promjene informacijske tehnologije.

Dok su se promjene u proizvodnoj tehnologiji odnosile samo na proizvodnju, informacijska tehnologija, i ono što ona nosi sa sobom, rezultira promjenama u cijeloj organizaciji. Informacijska tehnologija izaziva promjene u proizvodima, organizacijskoj strukturi i zaposlenima. Posebno velike promjene ta tehnologija donosi menadžerima, s obzirom na mogućnost procesiranja velike količine podataka u relativno kratkom vremenu, što uvelike unaprjeđuje proces odlučivanja.<sup>15</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija, djelatnost i oprema koja čini tehničku osnovu za sustavno prikupljanje, pohranjivanje, obradu, širenje i razmjenu informacija različita oblika, tj, znakova, teksta, zvuka i slike.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> S. Petar, D. Perkov, op.cit., str. 38.

<sup>15</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 227.

<sup>16</sup> <http://www.enciklopedija.hr> ; pristupljeno 28.lipnja 2019.

Promjene proizvodne tehnologije obuhvaćaju promjene u metodama proizvodnje, materijalima koji se koriste u proizvodnji proizvoda te korištenje nove i sofisticiranije opreme. Danas velike promjene u organizacijama proizlaze upravo iz informacijske tehnologije. Promjene u informacijskoj tehnologiji utječu na promjene u cijeloj organizaciji. One mijenjaju način komuniciranja, pomažu u donošenju odluka, omogućuju obradu velike količine podataka i stvaranje baza podataka o zaposlenicima i klijentima te umrežavaju cijelu organizaciju. Umrežavanje se može odnositi na proizvodne pogone, računala i razne uređaje te u konačnici članove organizacije.

Razvoj tehnologije izaziva promjene u proizvodima, ali također utječe i na očekivanja i zahtjeve kupaca vezane uz sofisticiranost, inovativnost i kvalitetu proizvoda i usluga koja im se nude. Tehnološke promjene uvelike utječu i na zaposlenike organizacije koja ih provodi. Razne promjene u tehnologiji mijenjaju potrebna znanja i vještine za obavljanje određenog posla te mogu rezultirati i smanjenjem broja radnih mjesta. Zbog brzih promjena u tehnologiji potrebne su značajne prilagodbe znanja i vještina zaposlenika koje se mogu provesti i pomoću informacijske tehnologije. Tehnologija sve više preuzima rutinske aspekte poslovanja pa se zaposlenici i menadžeri mogu usmjeriti na najbitnije zadatke što u konačnici dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnijeg poslovanja.

#### *2.2.4 Promjene proizvoda i usluga*

Promjene proizvoda i usluga se odnose na mijenjanje nekih aspekata proizvoda ili osmišljavanje novih proizvoda i usluga. Kod mijenjanja postojećih proizvoda organizacijska promjena će biti manja u odnosu na promjene koje se javljaju kod stvaranja i razvijanja novih proizvoda. Promjene u proizvodima se uvode kako bi se poboljšale karakteristike postojećih proizvoda, privukli novi kupci, smanjili troškovi, održala konkurentnost te modernizirao postupak proizvodnje ili sam proizvod.

Kada je riječ o proizvodima i uslugama, jedno od pitanja vezanih za opseg organizacijskih promjena, tiče se i samog tržišta kojemu su namijenjeni ti proizvodi, odnosno usluge. Nije svejedno plasira li se novi proizvod na postojeće tržište i dosadašnjim kupcima ili pak na sasvim nova tržišta i novim kupcima, kada su



potrebne veće i složenije promjene, nego kada se radi o poznatom tržištu i poznatim kupcima.<sup>17</sup>

### *2.2.5 Promjene organizacijske kulture*

Organizacijska kultura relativno je trajan i specifičan sustav osnovnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjeravanje aktivnosti pojedinca i grupe. Organizacijska kultura uključena je u sve aktivnosti organizacija. Utječe na način organiziranja, vrste strukture i stupanj decentralizacije, primjenu autoriteta, moći, standardizaciju postupaka, način kontrole, alokaciju resursa, kadrovsku politiku i sustav nagrađivanja; ukratko, djeluje na ukupnu praksu i ponašanje organizacije.<sup>18</sup>

Prema jednoj od podjela raznih organizacijskih kultura, one se mogu razlikovati po dimenzijama. Tako su, po Scholzu, razvrstane prema ovim osnovnim dimenzijama:

- Prva se odnosi na sklonost organizacije prema kontinuitetu (stabilnosti) ili promjeni,
- druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema i
- treća dimenzija povezana je s odnosima organizacije s okolinom.<sup>19</sup>

Svako poduzeće stvara jedinstvenu organizacijsku kulturu te se promjene te kulture odnose na promjene u temeljnim vrijednostima, normama, uvjerenjima, djelovanjima i razumijevanjima. Organizacijsku kulturu nije lako mijenjati te na nju manje utječu promjene u drugim dijelovima organizacije. Nju nije lako mijenjati jer podrazumijeva vrijednosti, stavove i vjerovanja zaposlenika, a to su relativno stalne karakteristike organizacije pa se kod ove vrste promjena može očekivati otpor zaposlenika. Upravo organizacijska kultura oblikuje stavove i ponašanja zaposlenika pa će prihvaćanje i brzina provedba promjena ovisiti o obilježjima kulture određenog poduzeća.

---

<sup>17</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 234.

<sup>18</sup> D. Amidžić, P. Ružić, op.cit., str. 108.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 111.

### 3. Menadžer promjena i fazni proces promjena

Dakle, promjena poput mosta spaja „dvije obale“ organizacije, onu s koje se polazi u promjenu (sadašnje stanje) i onu na koju se želi stići (željeno stanje). Najteži je problem za menadžment u provođenju promjena upravljanje prijelazom. Taj je problem težak zbog više razloga, u prvom redu zato što je prijelaz nešto novo, drugačije od postojećeg stanja. Drugi je razlog vezan za trajanje prijelaza. Što prijelaz traje duže, to je menadžmentu teže. Treći, možda i najveći problem za menadžment jest to što organizacija istovremeno mora funkcionirati i provoditi promjene. Drugim riječima, to znači da organizacija mora imati i određenu stabilnost uz istovremenu promjenjivost. Dakle, reklo bi se da organizacija mora biti dinamički stabilna. Pri tome je izuzetno važno procijeniti pravu mjeru između stabilnosti i promjenjivosti.<sup>20</sup>

Smatra se da je promjena uspješno provedena:

- Ako je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg stanja u buduće stanje
- Ako je funkcioniranje organizacije u novom stanju ispunilo očekivanja
- Ako je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez pretjeranih posljedica za organizaciju
- Ako je prijelaz ostao bez pretjeranih posljedica za pojedince, tj. zaposlenike.<sup>21</sup>

U svakom poduzeću menadžment mora osigurati trajno uspješno poslovanje u vrlo složenom sustavu odnosa koji se uspostavljaju između ostvarivanja interesa poduzeća s jedne strane i okruženja poduzeća s druge strane. Okruženje poduzeća predstavlja ukupnost čimbenika koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja odluke. Promjene iz okruženja mogu djelovati pozitivno (mogućnosti) ili negativno (opasnosti) na poslovanje. Zbog stalnih promjena, menadžment mora biti stalno aktivan te pratiti i

---

<sup>20</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 218.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 219.

predviđati poslovne promjene, jer odluke moraju donijeti prije nego što se one dogode.<sup>22</sup>

### 3.1 Menadžer promjena

Bez promjena nema niti razvoja poduzeća, a kako bi taj razvoj bio održiv poduzeća se moraju prilagođavati promjenama koje nastaju u njihovoj okolini. Kako bi promjene bile uspješne poduzeću je potrebno vodstvo kroz proces njihovog implementiranja i to vodstvo sposobnog menadžera.

Organizacije i njihove vođe moraju prepoznati da promjena sama po sebi nije nužno problem. Problem je često manje kompetentno upravljanje promjenom situacije.<sup>23</sup> Menadžer mora osposobiti i pripremiti organizaciju za provedbe organizacijskih promjena. Kao što je već naglašeno, promjene su stalne stoga menadžer mora aktivno pratiti događanja u okolini. Uspješni menadžer bi trebao biti sposoban vidjeti „širu sliku“ te mora prepoznati promjene u okolini prije nego što one nastupe. Također, analizom stanja organizacije trebao bi prepoznati i potrebe za promjenama unutar organizacije te znati riješiti probleme koji mogu nastati tijekom uvođenja promjene. Za menadžera promjena bitne su i njegove vještine rada s ljudima poput motiviranja i komuniciranja sa zaposlenicima te njegova brzina, snalažljivost i otvorenost.

Uspješno iskorištavanje promjene situacije zahtijeva:

- Poznavanje okolnosti vezane uz situaciju
- Razumijevanje interakcije i
- Potencijalni utjecaj pridruženih varijabli.<sup>24</sup>

Kako se menadžeri nose s glavnim čimbenicima koje treba razmotriti kad se uvode promjene u organizaciju u velikoj mjeri utječe na uspjeh same promjene. Uvijek kad se razmišlja o promjenama, potrebno je u obzir uzeti sljedeće čimbenike:

---

<sup>22</sup> D. Amidžić, P. Ružić, op.cit., str. 57.

<sup>23</sup> R. A. Paton, J. McCalmen, Change management: a guide to effective implementation, London, SAGE, 2008., str. 39.

<sup>24</sup> R. A. Paton, J. McCalmen, op.cit., str. 25.

1. Aktera promjene
2. Što treba mijenjati
3. Kakvu promjenu treba uvesti
4. Pojedince na koje promjena utječe
5. Procjenu promjene.<sup>25</sup>

Pod akterom promjene podrazumijeva se osoba koja će provoditi promjenu, ta osoba, osim menadžera, može biti i neki drugi pojedinac koji je član organizacije ili neki vanjski stručnjak (*outsourcing*). Bitan faktor kojeg treba uzeti u obzir kada se odlučuje što treba mijenjati je efikasnost. Ukoliko promjena neće poboljšati efikasnost organizacije ona se ne treba provesti. Odabrana promjena neće biti uspješna ako se u obzir ne uzmu oni pojedinci na koje će ta promjena utjecati te njihov moguć otpor prema novoj situaciji.

Kod upravljanja promjenama jedan od najvećih izazova za menadžment je upravljanje fazom između sadašnje i buduće situacije. Upravo u toj fazi je moguće javljanje otpora prema promjenama. Stoga planiranje promjena nije jedina bitna značajka uspješnog menadžera promjena, već je važno i predvidjeti kako će zaposlenici reagirati na promjene. Osim predviđanja reakcije zaposlenika, bitno je i da menadžer zna utjecati na zaposlenike. Dakle, jedna od ključnih zadaća za menadžera promjena biti će pridobiti zaposlenike za uvođenje promjena.

Kako bi implementacija promjene bila uspješna potrebno je objasniti nužnost promjene te naglasiti koje su moguće posljedice ukoliko se promjena ne provede. Ključna osoba kod ove faze je menadžer koji mora pronaći način na koji će zaposlenicima dovoljno jasno prikazati sadašnju sliku i potencijalne probleme na koje je naišao pri analizi okoline. Također, bitno je u proces uključiti sve one na koje će spomenuta promjena imati utjecaja. Ukoliko će tijekom ili nakon provođenja promjena zaposlenici morati razviti neke nove vještine potrebno je osigurati im adekvatnu edukaciju te pobrinuti se da su im dostupne sve potrebne informacije vezane uz proces promjene.

---

<sup>25</sup> S. C. Certo, S. T. Certo, *op.cit.*, str. 302.

Vođa koji priznaje pogreške otvara vrata za rast u njegovom životu i organizaciji. Organizacija koja javno priznaje svoje greške izgrađuje lojalnost i povjerenje, što omogućuje organizaciji da se mijenja s minimalnim strahom od nepoznatog.<sup>26</sup>

Iako izgleda da promjene ne nude ništa dobro, odnos prema njima moguće je pretvoriti u konkurentsku prednost. To je resurs koji mogu upotrijebiti samo najuspješniji, bez dodatnog kapitala, i tako se nametnuti onima koji tu prednost ne znaju iskoristiti. Da bi odnos prema promjenama bio što uspješniji, osnovni je uvjet ne samo postojeće znanje, već stalno učenje za budućnost. Samo znanje nije dovoljno, ono zastarijeva pa nas može i navesti na krivi smjer. Da bi ublažili neugodnosti koje uzrokuju promjene, potrebno je u poduzećima razvijati sklonost prema prihvaćanju promjena, kao i tzv. kulturu promjena.<sup>27</sup>

### **3.2 Provođenje promjena**

Provođenje promjena nije jednostavan proces za organizacije, niti za menadžera. Mogući razlozi za neuspjeh ovog procesa su brojni. Neki od njih su i nepoznavanje zaposlenika koje se nastoji voditi kroz proces, nedovoljno planiranje provedbe, požurivanje procesa te nedovoljno definirani prioriteti.

Blanchard navodi sljedeće razloge za neuspjeh:

- Osobe koje rukovode promjenama smatraju da je najava promjena isto što i njihova provedba.
- Ljudske bojazni vezane uz promjenu nisu zamijećene, ili ih se ne tretira kao problem.
- Osobe od kojih se traži da se promijene nisu uključene u planiranje promjena.
- Ne postoji dovoljno uvjerljiv razlog za promjene. Poslovni razlozi za promjene nisu objašnjeni zaposlenicima.
- Organizacija nije stvorila i prenijela snažnu viziju koja bi u ljudima potaknula entuzijazam u pogledu budućnosti.

---

<sup>26</sup> L. Caves, op.cit., str. 22.-23.

<sup>27</sup> D. Amidžić, P. Ružić, op.cit., str. 153. – 154.

- Tim za upravljanje promjenama ne uključuje rane pobornike promjena, osobe koje se protive promjenama ili neformalne rukovoditelje.
- Promjene nisu usmjeravane pa organizacija ne može naučiti ono što je potrebno da bi podržala promjene.
- Organizacijski sustavi i druge inicijative nisu usklađene s promjenama.
- Rukovoditelji gube fokus ili ne uspijevaju odrediti prioritete te na kraju „umiru od 1000 inicijativa“.
- Ljudi nisu osposobljeni i ne potiče ih se da usvajaju nove vještine.
- Osobe koje rukovode promjenama nisu uvjerljive – premalo komuniciraju, šalju nejasne poruke i ne modeliraju ponašanja u skladu s promjenama.
- Napredak se ne mjeri; nitko ne vrednuje promjene koje su ljudi postigli vlastitim zalaganjem.
- Ljudi se ne smatraju odgovornim za uvođenje promjena.
- Osobe koje rukovode promjenama podcjenjuju snagu organizacijske kulture da sabotira promjene.
- Prije odabira specifičnog oblika promjene nisu istražene sve mogućnosti i prilike.<sup>28</sup>

### 3.3 Faze procesa provođenja promjena

Kako bi provođenje promjene prošlo uspješno potrebno je proći kroz određene faze procesa koje autori različito klasificiraju. Na primjer, u transakcijskom modelu P. Nutta one su klasificirane kao formulacija, koncepcija razvoja, detaljiziranje, vrijednovanje i provođenje.<sup>29</sup> S druge strane, T. G. Cummings i C. G. Worley kao faze navode motiviranje promjene, kreiranje vizije, razvoj političke potpore za provođenje promjene, upravljanje prijelazom i podržavanje promjene dok R. J. Bullock i D. Batten smatraju da proces uključuje istraživanje, planiranje, provođenje aktivnosti i integraciju.<sup>30</sup> Još jedna klasifikacija je ona R. L. Dafta koji smatra da proces započinje prepoznavanjem potrebe za promjenom, a slijede ideja o promjeni, prihvaćanje promjene, provedba promjene i osiguranje potrebnih sredstava za

<sup>28</sup> K. Blanchard, op.cit., str. 205. – 206.

<sup>29</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 246.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 247.

provođenje promjene. D. Hellriegel, S. E. Jackson i J. W. Slocum Jr. vjeruju da proces ima veći broj faza. Oni polaze od ocjene okoline, određivanja „manjka“ rezultata i utvrđivanja problema organizacije, a potom slijede faze artikuliranja i prenošenja buduće vizije, stvaranja i primjene plana akcije, predviđanja otpora te u konačnici poduzimanja akcija radi smanjenja otpora i praćenja promjena.<sup>31</sup>

Najdetaljniji proces opisuju B. J. Hodge, W. P. Anthony i L. M. Gales i to kroz dvanaest faza: snimanje i analiziranje unutarnjih uvjeta, utvrđivanje jaza između sadašnjeg i željenog stanja, kristaliziranje percepcija i procjena, planiranje i analiza, određivanje ciljeva promjene, određivanje taktike i programa provođenja promjene, odmrzavanje ponašanja, ocjena plana provođenja promjene, prilagođavanje ili modificiranje plana, provedba plana, provjeravanje i osiguranje uspješne provedbe plana te ponovno zamrzavanje ponašanja i stajališta.<sup>32</sup>

Naspram toga, neki autori pojednostavljaju faze procesa. Tako W. N. Burke klasificira proces kroz fazu planiranja, fazu upravljanja te fazu stabilizacije, a Lewin govori o odmrzavanju, mijenjanju i ponovnom zamrzavanju.<sup>33</sup>

Iako različiti autori govore o različitim fazama upravljanja promjenama u suštini govore o:

- prepoznavanju potreba za promjenama,
- planiranju,
- prihvaćanju promjena
- provedbi promjena i
- evaluaciji.

Analizom unutarnje i vanjske okoline potrebno je utvrditi postoji li potreba za uvođenjem promjene. Ukoliko ta potreba postoji, potrebno je stvoriti plan, odnosno odrediti cilj uvođenja te promjene.

Kad je jednom prepoznata potreba za promjenom i donesena odluka o njezinu izvođenju, treba odgovoriti na niz pitanja kao što su:

- Koji su naši specifični ciljevi?

---

<sup>31</sup> Ibidem, str. 248.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 249.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 250.

- Koji su nosioci interesa obuhvaćeni?
- Koje sile pokreću promjenu, a koje ju koče?
- Koje neočekivane okolnosti treba uzimati u obzir?
- Kakve procesne strategije primijeniti?
- Kakve intervencije uporabiti?
- Kako mjeriti uspjeh?<sup>34</sup>

U ovoj fazi bitno je i stvoriti strategiju provođenja promjene. Nakon provođenja strategije potrebno je evaluirati novo stanje kako bi se utvrdilo da li je promjena uspješna, a ukoliko nije potrebno je ponovno provođenje procesa promjene. Trebalo bi provesti i evaluaciju faza provođenja promjene što će iduće uvođenje promjene učiniti uspješnijim. Kako bi implementacija promjene bila uspješna ključna je suradnja svih članova organizacije.

### **3.4 Lewinov model promjena**

Jedan od razvijenih modela promjena je Lewinov model promjena kod kojeg se proces provođenja promjena odvija kroz tri faze:

- Odmrzavanje
- Mijenjanje
- Zamrzavanje.

Ove tri faze procesa su povezane sa zaposlenicima i njihovim ponašanjem. U prvoj fazi ovog procesa upućuje se zaposlenike u problem zbog kojega se nastoji uvesti promjena kako bi oni prepoznali potrebu za istom. Na ovaj način zaposlenike se priprema na promjenu. Upravo zbog činjenice da su se zaposlenici prethodno uputili u situaciju i objašnjeno im je kako je promjena najbolje rješenje faza odmrzavanja povećava šanse za uspješnu provedbu te promjene. Sljedeća faza, faza mijenjanja, se odnosi na provedbu promjene. U ovoj fazi se mijenja način rada zaposlenika putem promjena u strukturi, tehnologiji, ljudskim potencijalima, proizvodima ili kulturi organizacije. Nakon uvođenja promjene vrijeme je za fazu zamrzavanja koja se odnosi na održavanje te promjene. Cilj je ponovnog zamrzavanja ojačati izvedene

---

<sup>34</sup> M. Buble, op.cit., str. 219.



promjene tako da se one stabiliziraju institucionalizacijom kao dio normalne rutine. Drugim riječima, cilj te faze je postići da učinjena promjena postane prirodnim, samoodrživim stanjem. To se izvodi primjenom mehanizama potpore kao što su kultura, struktura, politika i norme, a koji pojačavaju novo organizacijsko stanje. Ta faza uključuje i vrednovanje samog procesa uvođenja promjene i njezinih rezultata, a ostavlja prostor i za eventualne modifikacije.<sup>35</sup> Kako bi proces promjene bio što uspješniji te otpor prema njima što manji bitno je da zaposlenici prihvate promjene koje se žele implementirati.

### 3.5 Otpor promjenama

Ljudi vole osjećaj sigurnosti i bilo kakve promjene u njihovoj okolini mogu narušiti taj osjećaj. Strah od nepoznatog je ono što koči ljude kod prihvaćanja promjena, no bez promjena nema ni razvoja. Promjene ne možemo uvijek kontrolirati te ih ne možemo zaustaviti i tada je jedina mogućnost prilagodba. Kako bi proces provođenja promjena bio uspješan ključno je prihvaćanje promjena od strane zaposlenika, a za to je ključan menadžer te njegov odnos prema njima i način na koji on sam pristupa promjenama.

Upravljanje promjenama je u suštini povezano s ljudima, a ne konceptima i idejama, tako da sve promjene uključuju ljude i njihove radne obrasce. To pokazuje da se poduzeće može mijenjati samo onoliko brzo koliko su njegovi zaposleni voljni i sposobni za te promjene. Stoga izvođenje promjena zahtijeva vrijeme te kao prvi korak pretpostavlja jasno razumijevanje da postojeće stanje nije duže održivo. A upravo ta neodrživost postojećeg stanja može uzrokovati nezadovoljstvo i strah, iz čega onda rezultira otpor promjenama.<sup>36</sup>

Kad se govori o otporu promjenama koje pružaju pojedinci, treba razlikovati tri skupine zaposlenih: prvu čini relativno mala skupina onih koji brzo prihvaćaju promjene, drugu čini najbrojnija skupina onih koji pružaju otpor promjenama, a treću, malobrojnu skupinu, čine oni koji vrlo teško prihvaćaju promjene.<sup>37</sup> Ljudi koji brzo

---

<sup>35</sup> Ibidem, str. 217.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 211.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 222.

prihvaćaju promjene su najčešće mladi i obrazovaniji te upravo zbog toga lakše prihvaćaju promjene. Pripadnici skupine ljudi koji pružaju otpor promjenama nisu uvjereni u svoje vještine te otpor proizlazi iz te činjenice, no što se više informiraju o promjenama to pružaju manji otpor. Posljednja skupina predstavlja ljude koji pružaju najviše otpora. Oni najčešće ne posjeduju vještine potrebne za novu situaciju koja nastaje uvođenjem promjene. Također, ti isti pojedinci nisu spremni za razvijanje potrebnih vještina. Dakle, ljudi pružaju otpor prema promjenama onda kada ne vide potrebu za promjenama sadašnjeg stanja te smatraju da ih te promjene na bilo koji način ugrožavaju.

### *3.5.1 Izvori otpora promjenama*

Ljudi su ti koji pružaju otpor prema promjenama, a izvore tog otpora možemo podijeliti na dvije vrste: individualne i organizacijske.

Razlozi zbog kojih se pojedinci opiru promjenama su brojni, a među njima se ističe pet glavnih razloga:

1. Navika
2. Sigurnost
3. Zabrinutost zbog smanjenja zarade
4. Strah od nepoznatog
5. Selektivna percepcija.<sup>38</sup>

Nakon dužeg perioda rada zaposlenici su stvorili svoje navike vezane uz proces rada ili uz ponašanje u organizaciji, a te navike nije lako mijenjati pa je normalan otpor. Kao što je već spomenuto, ljudi vole osjećaj sigurnosti koji se narušava promjenama pa je to veliki izvor otpora. Ukoliko zaposlenici smatraju da ne posjeduju određena znanja i vještine, za rad nakon uvođenja promjena, biti će zabrinuti da će zadatke obavljati lošije te da će to utjecati na visinu njihove zarade. Bez informiranja zaposlenika o promjeni doći će do razvijanja straha od nepoznatog jer zaposlenici ne znaju na koji će način promjene utjecati na njih. Zabrinuti su zbog promjene načina rada, uvjeta rada, količine rada ili mogućeg gubitka posla. Posljednji individualni

---

<sup>38</sup> Ibidem, str. 222.

razlog otpora, selektivna percepcija, rezultira tome da različiti ljudi različito vide istu stvar pa se opiru svemu što njihovu percepciju mijenja.

Osim otpora kojeg pružaju ljudi i poduzeća su ta koja se opiru promjenama. U većini slučajeva poduzeća se ne žele mijenjati dok na to nisu prisiljena.

Identificirano je šest glavnih otpora na promjene, a to su:

1. Strukturalna inercija
2. Ograničena koncentracija na promjenu
3. Inercija grupe
4. Prijetnja stručnosti
5. Prijetnja uspostavljenim odnosima moći
6. Prijetnja uspostavljenim alokacijama resursa.<sup>39</sup>

Iako utvrđivanje određenih struktura, pravila i procedura pomažu organizaciji u poslovanju, u slučaju uvođenja promjena strukturalna inercija je veliki izvor otpora. Ograničena koncentracija na promjenu je povezana s utjecajem mijenjanja jednog dijela organizacije na promjene u drugom dijelu, a ukoliko taj utjecaj nije prihvatljiv javlja se otpor. Sljedeći razlog organizacijskog otpora, inercija grupe, proizlazi iz normi koje je grupa stvorila. Norme su dio kulture i stalne karakteristike grupe stoga će se javiti otpor bilo čemu što bi moglo utjecati na njih. Otpor će se javiti i ukoliko će promjenom koja se uvodi doći do situacije da određena stručnost pojedinca ili grupe nije više potrebna. Također, otpor se javlja kada se nastoji redistribuirati ovlast te zbog toga pojedinci ili grupe gube svoju moć. Isto tako, moguća je alokacija resursa, čime će se resursi jedne grupe redistribuirati drugoj grupi, pa će jedna grupa odobravati promjene dok će druga pružati očekivani otpor.

### *3.5.2 Smanjivanje otpora*

Uspješnost procesa promjene ovisi o smanjivanju otpora prema promjenama kojeg pružaju zaposlenici. Prije samog uvođenja promjena zaposlenicima se nastoji pobliže objasniti trenutnu situaciju te potrebu za uvođenjem promjene kroz kvalitetnu

---

<sup>39</sup> Ibidem, str. 223.

komunikaciju. Također je bitno skrenuti im pozornost na posljedice koje bi nastale ukoliko se ništa ne promijeni kako bi uvidjeli da je promjena zaista potrebna.

Ljudima treba dati informacije koje će im pomoći da odgovore na sljedeća pitanja povezana s promjenama, a koje će im sigurno pasti na pamet:

- Hoću li ostati bez posla?
- Hoće li moje vještine postati zastarjelima?
- Jesam li u stanju efikasno proizvoditi u tom novom sustavu?
- Hoće li mi pasti moć i ugled u tvrtki?
- Hoće li mi dati više zadataka nego što bih želio?
- Hoću li morati raditi duže?
- Hoće li me promjene prisiliti da izdam ili napustim dobre prijatelje?<sup>40</sup>

Učinkovita komunikacija namijenjena informiranju, savjetovanju i promociji djelovanja pomoći će u prevladavanju otpora promjenama i neznanja.<sup>41</sup> Što manje informacija zaposlenici imaju o promjenama to će više otpora osjećati. Zaposlenici će pružati manje otpora prema promjenama ukoliko ih se uključi u proces njihove provedbe. Kod smanjivanja otpora ključno je i vrijeme. Ljudima je potrebno vremena za prilagodbu na planirane promjene te vlastito predviđanje o mogućim utjecajima tih promjena na njihov rad. Previše promjena stvoriti će visoke razine stresa i pritiska za zaposlenike. Zato je bitno promjene uvoditi postepeno.

Načini na koje menadžeri mogu smanjiti otpor promjenama su razni. S. C. Certo govori o izbjegavanju iznenađenja, podupiranju stvarnog razumijevanja promjena, stvaranju uvjeta za provođenje promjena te provođenju probnih promjena.<sup>42</sup> Pod izbjegavanjem iznenađenja misli se na pružanje informacija zaposlenicima i to pravovremeno. Nadalje, prihvaćanje promjena polazi od razumijevanja promjena stoga je važna zadaća menadžmenta pobrinuti se da zaposlenici uistinu razumiju promjene. Kako bi se mogli stvoriti uvjeti za provođenje promjena potreban je pozitivan stav prema promjenama od strane menadžmenta. Za eliminiranje straha zaposlenika, kojeg osjećaju prema promjenama i novom stanju kojeg one donose, provode se promjene u probnom razdoblju. Na taj način zaposlenici će imati priliku

---

<sup>40</sup> S. C. Certo, S. T. Certo, *op.cit.*, str. 311.

<sup>41</sup> R. A. Paton, J. McCalmen, *op.cit.*, str. 72.

<sup>42</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, *op.cit.*, str. 239.

upoznati se s promjenama i njihovim posljedicama. Nešto drugačije načine navode J. R. Gordan, R. W. Mondy, A. Sharplin i S. R. Premeaux. Oni govore o pravovremenom informiranju zaposlenika, sudjelovanju zaposlenika u promjenama, davanju jamstva zaposlenicima da neće izgubiti posao, provođenju samo potrebnih promjena, zadržavanju dotadašnjih korisnih običaja i neformalnih odnosa, stvaranju povjerenja između menadžera promjena i zaposlenih, stalnom savjetovanju zaposlenika te kako pregovaranje između menadžera promjena i zaposlenika može smanjiti otpor promjenama.<sup>43</sup> Uvjeravanje zaposlenika da neće izgubiti posao ukloniti će strah kojeg osjećaju zbog nesigurnosti vezane uz novu situaciju, a zadržavanjem običaja se neće ugroziti trenutno stanje organizacije. Ukoliko menadžment izgradi odnos povjerenja sa zaposlenicima oni će lakše prihvaćati promjene, odnosno neće stvarati toliki otpor prema njima. Također, isto će se postići stalnim informiranjem i savjetovanjem zaposlenika o promjenama i samom procesu provođenja istih. Posljednji način kojeg ova skupina autora navodi, pregovaranje menadžera i zaposlenika, nije idealni način smanjivanja otpora, ali je učinkovit. O sličnim načinima smanjivanja otpora pišu i S. P. Robbins i M. Coulter a to su: obrazovanje i komuniciranje, sudjelovanje, pomaganje i potpora, pregovaranje, manipulacija i kooptiranje te prisila.<sup>44</sup> Ne razlikuju se puno ni načini koje navodi R. L. Daft, odnosno obrazovanje i informiranje, sudjelovanje i uključivanje, pomoć i potpora od strane menadžmenta, manipulacija i kooptiranje te izričita i bezuvjetna prisila.<sup>45</sup> Kod manipulacije i kooptiranja govore o bilo kakvim prikrivenim pokušajima utjecaja, zadržavanjem određenih informacija te širenju lažnih informacija. Ukoliko svi prethodno navedeni načini ne uspijevaju, preostaje samo prisila kao krajnje sredstvo, a očitati će se u prijetnjama vezanim uz gubitak posla ili promjenom radnog mjesta.

### 3.5.3 Stres

Stres bi se mogao definirati kao stanje napetosti koje se očituje pri suočavanju pojedinca s neobičnim zahtjevima, prisilama ili mogućnostima. Stres je i tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao posljedicu utjecaja okolnih čimbenika.

---

<sup>43</sup> Ibidem, str. 240.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 240.

<sup>45</sup> Ibidem, str. 241.

Najkraće rečeno, stres je na određeni način mjera trošenja tijela s obzirom na posljedice stresa za svaki organizam.<sup>46</sup> Dakle, stres je stanje u kojem je osoba suočena s izazovom koji u njemu ili njoj budi osjećaje preopterećenosti i nesigurnosti.

Promjene, bilo velike ili male, uzrokuju određenu razinu stresa. Ta razina će ovisiti o pojedincu na kojeg utječe promjena te o intenzitetu promjene. Primjerice, na dva različita zaposlenika će ista promjena izazvati dvije različite razine stresa zbog njihovih individualnih osobina i percepcije te promjene. Osoba će osjećati visoku razinu stresa ukoliko smatra da će određena promjena uvelike utjecati na nju te da se ona neće moći nositi s novom situacijom.

Stres je važno proučavati jer izaziva velike posljedice. Ovo stanje fizički i psihološki utječe na zdravlje pojedinca koji mu je izložen. Također će utjecati na efikasnost zaposlenika smanjujući mu koncentraciju i sposobnost donošenja optimalnih odluka. Stres može izazvati i izostanak zaposlenika s posla te velike troškove za organizacije stoga je stres bitno proučavati i učiti upravljati njime, a to se može postići ukoliko se simptomi stresa prepoznaju na vrijeme.

S. P. Robbins i M. Coulter kao simptome stresa prepoznaju fizičke simptome, psihološke simptome te promjene ponašanja.<sup>47</sup> Fizički simptomi javljaju se u obliku iscrpljenosti, slabljenja imunološkog sustava, povišenog tlaka, glavobolja i srčanih bolesti. Psihološki simptomi se očituju u obliku straha, tjeskobe, napetosti, nezadovoljstva poslom, razdražljivosti, potištenosti, depresije, nervoze, negativnih misli te mijenjanjem koncentracije i sposobnosti rasuđivanja. Stres uzrokuje i promjene ponašanja poput poremećaja sna, povlačenja u sebe, gubitka rutine, apsentizma i fluktuacije.

Kako bi menadžer mogao upravljati stresom u organizaciji on mora proći kroz određene faze:

- Razumjeti kako stres utječe na radne rezultate pojedinca
- Uočiti nezdravi stres u organizaciji
- Pomoći zaposlenicima da se uhvate ukoštac sa stresom.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Ibidem, str. 241.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 242.

<sup>48</sup> S. C. Certo., S. T. Certo, op.cit., str. 313.

U prvoj fazi menadžer mora spoznati kako na određenog pojedinca utječe razina stresa, odnosno kolika razina stresa će utjecati na povećanje radne učinkovitosti, a kolika razina će utjecati na smanjenje performanse. Previsoke i preniske razine stresa negativno utječu na radnu učinkovitost zaposlenika, a rezultat su prevelikog ili premalog opterećenja za pojedinca. Dakle, razina stresa bi trebala biti optimalna no, upravo ovdje leži problem za menadžera. Osim što on mora odrediti granice te optimalne razine, mora i prepoznati granice optimalne razine kod svakog zaposlenika, a to je pravi izazov za menadžment zbog različitih osobina i percepcije koju ima svaki pojedinac. Nakon što su odredili kako stres utječe na zaposlenike menadžeri trebaju otkriti gdje u organizaciji postoji stres. Potom treba spoznati da li je razina tog stresa na optimalnoj razini ili se razine stresa moraju povećati ili smanjiti. Zbog različitosti u svakom pojedincu menadžmentu je teško prepoznati simptome stresa, pogotovo kad se radi o fizičkim simptomima poput glavobolje i visokog krvnog tlaka. Ipak, neke simptome visoke razine stresa menadžer bi trebao znati prepoznati.

Ovo su ti simptomi:

- Stalni umor
- Niska razina energije
- Ćudljivost
- Pojačana agresivnost
- Neumjerenost u piću
- Ispadi
- Neumjerenost u jelu
- Visoka razina tjeskobe
- Kronična zabrinutost.<sup>49</sup>

U posljednjoj fazi, menadžer mora pomoći zaposlenicima da svladaju stres. Stres je moguće smanjiti samo onda kada se promjeni, odnosno utječe na ono što ga uzrokuje.

Da bi menadžment spriječio razvoj nepoželjnih stresora u organizaciji, morao bi prihvatiti ove tri strategije:

---

<sup>49</sup> Ibidem, str. 314.

1. Stvaranje organizacijske klime koju pojedinci podržavaju – Prije svega misli se na zamjenu uobičajene, klasične, birokratske organizacije fleksibilnim organizacijskim oblicima primjerenijima čovjeku.
2. Uvođenje zanimljivih poslova – Motivirati zaposlenike i tako će spriječiti stres jer će ih osloboditi dosadnih rutinskih poslova.
3. Stvaranje programa u vezi s karijerom – Svakom zaposleniku omogućiti da spozna svoju budućnost, odnosno svoje mjesto u organizaciji nakon provođenja promjene.<sup>50</sup>

Iako stres može umanjiti performanse, na neke pojedince niske razine stresa utječu pozitivnije, odnosno omogućuje im bolje obavljanje svojih zadaća. No, stres će definitivno utjecati na osobno zadovoljstvo poslom koje je povezano s učinkovitošću organizacija. Ukoliko zaposlenici nisu zadovoljni u organizaciji izgubiti će motivaciju za rad te će pasti razina njihovih performansi. Uspješno provođenje promjene u veliku ruku ovisi o reakciji zaposlenika na njih stoga je bitno pomoći zaposlenicima da što lakše prebrode tranzicijsko razdoblje između sadašnjeg i budućeg stanja, a to će se najlakše postići uklanjanjem otpora i smanjenjem mogućih razina stresa kojeg će oni osjećati kao reakciju na promjene.

---

<sup>50</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki – Vokić, op.cit., str. 245.



## **4. Upravljanje promjenama na primjeru Allianz Zagreb d.d.**

Allianz grupa je pružatelj financijskih usluga, točnije usluga osiguranja i upravljanja imovinom te je jedna od vodećih svjetskih osiguravajućih kuća. Allianz grupa svoje poslovanje započinje 1890. u Berlinu pod nazivom Allianz Versicherungs – AG. Danas je sjedište kompanije u Münchenu u Njemačkoj.

Broj korisnika dostiže 78 milijuna klijenata, a broj ambasadora (zaposlenika, zastupnika, brokera) premašuje 600 000. Grupa posluje u više od sedamdeset zemalja te zapošljava preko 142 000 zaposlenika. Vrijednost Allianzovog brenda iznosi oko 9, 53 milijardi dolara.

Allianz kao osiguravajuće društvo usko je povezano sa zdravim i održivim promjenama u društvu te navodi kako može i mora biti nositelj njezinih pozitivnih promjena. Kompanija ulaže u obnovljive izvore energije, klimatsku neutralnost poslovanja i ponudu zelenih proizvoda. Allianz također sponzorira razne lokalne i globalne aktivnosti, od nogometa, golfa, paraolimpijskih sportova, Formule 1 do muzičkih kampova, muzeja i sl. U 2017. su prepoznati kao jedno od najodrživijih osiguravajućih društava na svijetu te su zauzeli vodeće mjesto indeksa Dow Jones Sustainability Index.<sup>51</sup>

### **4.1. Allianz Zagreb d.d.**

Allianz Zagreb d.d. je dio Allianz grupe. Allianz posluje u Hrvatskoj od 1999. godine, kada su njemački Allianz i Zagrebačka banka preuzeli tadašnje Adriatic osiguranje. Nastao je Allianz Zagreb d.d. koji je u trenutku preuzimanja imao tržišni udio od 4,6%. 2003. je bila prekretnica nakon nešto slabijih performansi. Tada se postavljaju jasna vizija i strategija, postati najuspješnije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj. Od tada Allianz u Hrvatskoj iz godine u godinu bilježi stalan rast poslovanja. Stope raste su iz godine u godinu bile značajno, čak i dvostruko veće od ostatka tržišta. Danas

---

<sup>51</sup> [www.allianz.hr](http://www.allianz.hr) (pristupljeno 12.09.2019.)

Allianz drži oko 13% tržišnog udjela i ukupno zauzima drugu poziciju među hrvatskim osiguravateljima.<sup>52</sup>

Osim u osiguranju, Allianz se, zajedno sa svojim strateškim partnerom Zagrebačkom bankom, 2001. godine aktivno uključio u mirovinsku reformu. Navedene godine osnovan je AZ obvezni mirovinski fond, a godinu kasnije s radom započinjaju i AZ dobrovoljni mirovinski fondovi, koji su, svaki u svom segmentu vodeći mirovinski fondovi na hrvatskom tržištu s oko 40% tržišnog udjela. Sa snažnim rastom premijskog prihoda rasla je i prodajna mreže zastupnika te broj novih prodajnih mjesta.

Danas Allianz u Hrvatskoj posluje putem 7 podružnica, odnosno preko 250 prodajnih mjesta diljem zemlje. Poslovanje organizacije proširilo se i na upravljanje imovinom 2009. kada su osnovana dva Allianzova investicijska fonda – Cash i Portfolio, a 2012. Equity. Glavni fokus Društva je ostvarenje profitabilnosti i stabilnosti portfelja i zadržavanje visoke stope adekvatnosti kapitala s ciljem osiguranja sigurnog i stabilnog nastavka poslovanja. U 2018. ukupna bruto premija Društva iznosila je 1.165, 9 milijuna kuna, a bruto dobit Društva je iste godine iznosila 150,2 milijuna kuna.<sup>53</sup>

Vrh organizacijske strukture čine uprava Društva te nadzorni odbor. Društvo je organizacijski podijeljeno na sektore, podružnice, poslovna područja i poslovna područja pod izravnim upravljanjem člana uprave. Uprava Društva vodi poslove i zastupa Društvo. Članove uprave imenovao je nadzorni odbor temeljem prethodno izdanog odobrenja HANFA-e. Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova Društva.<sup>54</sup> Na čelu uprave Društva je predsjednik uprave, a ostalih četiri člana uprave zaduženo je za četiri sektora. Tako upravu, osim predsjednika, čine član uprave za financije i kontroling, član uprave za proizvode, član uprave za prodaju i član uprave za marketing.

Kako bi bili što uspješniji kontinuirano prilagođavaju svoju ponudu proizvoda klijentima te razvijaju nove načine suradnje s njima. Njihova raznolika ponuda osiguranja dijeli se na životna i neživotna osiguranja. Kao neživotna osiguranja nude

---

<sup>52</sup> [www.allianz.hr](http://www.allianz.hr) (pristupljeno 12.09.2019.)

<sup>53</sup> [www.allianz.hr](http://www.allianz.hr) (pristupljeno 15.09.2019.)

<sup>54</sup> [www.allianz.hr](http://www.allianz.hr) (pristupljeno 23.09.2019.)

zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode, putno osiguranje, osiguranje cestovnih vozila, zrakoplovnih vozila, tračnih vozila, plovila, osiguranje od požara i elementarnih šteta, osiguranje kredita, jamstava, ranih financijskih gubitaka, ostala osiguranja imovine, osiguranje robe u prijevozu te osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila, zrakoplovnih vozila i plovila. Dok vrste životnih osiguranja koja nude čine životno osiguranje za slučaj smrti s određenim trajanjem, životno osiguranje s investicijskim rizikom te mješovito životno osiguranje.

U kompaniji su svjesni činjenice da su zaposlenici ključan dio uspjeha. Kao principe razvoja zaposlenika navode kako ljudi čine razliku, ulaganjem u razvoj zaposlenika ulažu u poslovni proces te da zadovoljan i motiviran zaposlenik daje vrhunski rezultat. Kompanija ima i razvojni centar – Allianzov razvojni centar u sklopu kojeg se nude mnogobrojni edukacijski programi i tečajevi. Ti edukacijski programi služe za usvajanje stručnih znanja te osobnih i menadžerskih vještina. Uz to razvojni centar nudi i razne tečajeve informatike i stranih jezika te omogućuje kreiranje internog mrežnog sustava za razmjenu znanja i vještina.

Kao i svako poduzeće i Allianz se susreće i provodi brojne promjene tijekom godina svojeg poslovanja. Tako se određene promjene provode kroz 2017., 2018., te se nastavljaju i u 2019. Primjerice, kao strateški cilj za 2017. Društvo je promicalo digitalizaciju. Kako se tržište sve više mijenjalo tako su prepoznali potrebu za digitalizacijom poslovanja. To postižu novim digitalno integriranim rješenjima, pojednostavljenjem proizvoda i procesa i pravovremenim i adekvatnim odgovorima na zahtjeve svojih klijenata. Cilj im je povećavati efikasnost poslovanja Društva te zadržati vrhunsku korisničku uslugu, stoga proces digitalizacije nastavljaju i u sljedećim godinama.

Osim promjena na tržištu, na poslovanje Društva utjecalo je i uvođenje novih zakonskih regulativa i to Zakon o zaštiti osobnih podataka, Direktiva o distribuciji osiguranja te Uredba o dokumentima s ključnim informacijama za upakirane investicijske proizvode za male ulagatelje i investicijske osigurateljne proizvode. Prilagođavanjem svojih procesa i sustava ovim regulativama Društvo podiže razinu transparentnosti kod pristupa klijentima te jača zaštitu njihovih osobnih podataka. Usklađivanje svojeg poslovanja s ovim regulativama započinju 2017. uvođenjem dodatnih elemenata zaštite uz one koji su se već koristili kod zaštite podataka

klijenata. Jedan od novih elemenata je striktna regulacija pristanka klijenata kao zakonskog temelja za obradu njihovih podataka i jasno definirane mjere koje će osoba koja obrađuje te podatke morati uspostaviti kako bi adekvatno zaštitila navedene podatke.

Također, jedna od promjena je i proširenje poslovanja. Allianz već desetak godina u Sloveniji pruža usluge osiguranja velikim korporativnim klijentima. S ciljem proširenja poslovanja, društvo u 2017. započinje još jedan proces, a to je priprema projekata radi ulaska na novo tržište Republike Slovenije, odnosno otvaranje inozemne podružnice. 2018. projekt uspješno završava te započinje prodaja na tržištu Republike Slovenije. Sljedeće godine, 2019., kako bi se podružnica Allianz Zagreb d.d. u Sloveniji i dalje širila, potpisuju Ugovor o distribuciji osiguranja i usluga na području Republike Slovenije s podružnicom ERGO International u Sloveniji. Temeljem sporazuma ERGO Slovenija neće više preuzimati poslove vezane uz neživotna osiguranja, već će njihovi klijenti dobiti ponudu osiguranja od strane Allianz koja će biti usporediva dosadašnjoj ponudi koju su koristili.

Kao veliku promjenu možemo izdvojiti i ovogodišnju promjenu u upravi Allianz Zagreb d.d. Promjena se provela na poziciji predsjednika uprave. Tako je Daniel Matić na toj poziciji naslijedio Borisa Galića koji je tu funkciju obnašao kroz četiri uzastopna mandata.

No, ovo poduzeće provodi i promjene u svojoj okolini kroz brojna sponzorstva koja su aktivna i u Hrvatskoj. Poduzeće podupire razne projekte diljem zemlje vezane uz sport, kulturu, zdravstvo i humanitarne akcije. Tako primjerice Allianz sponzorstva u Hrvatskoj obuhvaćaju Hrvatsku gorsku službu spašavanja i Hrvatski paraolimpijski odbor. Osim sponzorstva i humanitarnih akcija, društvo je prepoznalo važnost održivog razvoja. Stoga pomažu svojim klijentima i zajednici da se nose s klimatskim promjenama i raznim prirodnim katastrofama. Također pomažu kod zaštite osobnih podataka te socijalne uključenosti djece u društvo.

Društvo navodi kako im je, uz postizanje dobrih rezultata, glavni cilj da budu prepoznati od strane njihovih klijenata kao vodeće i digitalno modernizirano osiguravajuće društvo koje pruža sigurnost i oslonac za budućnost, uz zadržavanje

zajedničkog povjerenja, kao i uvjerenja da njihovi zaposlenici čine razliku. Smatraju da će time nastaviti povećanje tržišne konkurentnosti, zadovoljstva i broja klijenata.<sup>55</sup>

## **4.2 Provedeni intervjui o upravljanju promjenama**

Kako bi se pobliže istražila tema upravljanja promjenama, provedeno je istraživanje putem intervjua. Intervju je vrlo sličan običnom razgovoru, ali ima unaprijed točno određenu svrhu i ciljeve. Kao metoda istraživanja, odnosno prikupljanja podataka, odabran je intervju zbog detaljnijih odgovora koji se mogu dobiti ovom metodom te dodatnih informacija koje se eventualno ne bi prikupile anketom.

Kako je u ovome radu fokus na upravljanju te se kroz rad ponavlja važnost uloge menadžera promjena zanimao me stav i iskustvo osoba koje su zadužene za provođenje promjena. Namjera je bila provesti tri intervjua, a uspjele se provesti dva. U nastavku slijede intervjui s ključnim osobama u poduzeću Allianz.

### *4.2.1 Intervjui*

Intervju koji slijedi je proveden s ključnom osobom koja je zadužena za rukovođenje u poduzeću Allianz. Kao po dogovoru s navedenom osobom, intervju ostaje anoniman. Intervju je proveden neposredno, odnosno „licem u lice“ te u nastavku slijede pitanja i odgovori.

#### **1. Možete li opisati najveću promjenu u ovome poduzeću s kojom ste bili suočeni? Uslijed čega je do nje došlo, je li se uspješno provela i dr.?**

„S ciljem daljnjeg unaprjeđenja rada cjelokupne prodajne mreže, kako bismo još učinkovitije podržavali rast i razvoj proveden je proces uvođenja organizacijskih promjena u prodajni dio poslovanja i to – nova organizacijska struktura prodaje.

---

<sup>55</sup> [www.allianz.hr](http://www.allianz.hr) (pristupljeno 23.09.2019.)

Do ove promjene došlo je zbog uvođenja jasnije organizacijske strukture s manjim brojem upravljačkih razina, a sve s ciljem boljih rezultata, odnosno većeg rasta premije i veće profitabilnosti Društva.“

**2. Kako se navedena promjena na Vas odrazila? Molim Vas da opišete je li imala utjecaj na Vašu poslovnu i privatnu sferu života?**

„Ukinuto mi je radno mjesto te mi je smanjeno područje upravljanja. Prije uvođenja promjena bio sam zaduženi menadžer za tri županije – Istarsku, Primorsko – goransku i Ličko – senjsku županiju. Sada, nakon uvođenja promjena, sam zadužen samo za Istarsku županiju.

Poslovno sam sada puno efikasniji i operativniji jer imam manje područje i puno manje vremena trošim na putovanje. Samim time se više mogu posvetiti zaposlenicima i partnerima.

Privatno mi se to odrazilo na način da više vremena provodim s obitelji jer sam manje na putu.“

**3. Kakav je Vaš pristup upravljanju promjenama općenito? Jeste li skloni promjenama? Jesu li one česte u ovome poduzeću? Kakve emocije bude u Vama?**

„Ja, kao lider menadžer, sam veliki zagovornik promjena, ali i provoditelj istih.

Kao dugogodišnji menadžer koji jako dobro poznaje procese rada, ali i stanje na tržištu, odnosno okruženju, jedan od zadataka mi je i identificirati potrebu za uvođenjem promjena te predlagati i poticati procese, ali najvažniji mi je zadatak provođenje istih.

Promjene kod mene bude više emocija. U početku strah od nepoznatog i neizvjesnog koji se vrlo brzo pretvara u izazov i želju za novim dokazivanjem i uspjesima. Svaka promjena za mene predstavlja novu priliku.

Kompanija u kojoj radim je multinacionalna korporacija i djeluje u više od 100 zemalja svijeta te prateći svjetske trendove i koristeći dobra iskustva i znanja jako je često sklona promjenama. Promjene su kod nas već navika.“

**4. Na koji način Vi s aspekta pozicije koju obnašate rukovodite promjenama u poduzeću? Možete li navesti jedan primjer?**

„Kao direktor Regionalnog centra koji rukovodi cjelokupnim prodajnim procesom u regiji i svim zaposlenicima imam obavezu zaposlenike upoznati sa istima, objasniti pojmove nove organizacijske rada.“

**5. Kako motivirate ljude tijekom procesa upravljanja promjenama? Pripremaju li se oni na promjene i na koje načine?**

„Ključna je iskrena komunikacija o promjenama. Sa svakim zaposlenikom osobno obavim razgovor i edukaciju, uputim ga u sve novine i dogovorim suradnju i podršku pogotovo u početku promjena.“

Kada svi zahvaćeni promjenama u mojem regionalnom centru iste prihvate i započnu djelovati u skladu sa novouvedenim standardima smatram posao završenim.“

Sljedeći intervju je zbog fizičke udaljenosti proveden putem maila. Također se radi o ključnoj osobi zaduženoj za rukovođenje čiji će identitet, po dogovoru, ostati anonimn. U nastavku slijede pitanja i odgovori.

**1. Možete li opisati najveću promjenu u ovome poduzeću s kojom ste bili suočeni? Uslijed čega je do nje došlo, je li se uspješno provela i dr.?**

„Uslijed smanjenja cijena kompanija je bila prisiljena promijeniti organizacijsku strukturu te smanjiti troškove poslovanja.“

**2. Kako se navedena promjena na Vas odrazila? Molim Vas da opišete je li imala utjecaj na Vašu poslovnu i privatnu i privatnu sferu života?**

„Promjena je promijenila balans privatnog i poslovnog života.“

**3. Kakav je Vaš pristup promjenama općenito? Jeste li skloni promjenama? Jesu li one česte u ovom poduzeću? Kakve emocije bude u Vama?**

„Nažalost promjene se provode neplanski, više na temelju osjećaja, a ne analiza. Kao i drugim stvarima u životu, promjenama treba pristupiti projektno i uz razrađeni plan.“

**4. Na koji način Vi s aspekta pozicije koju obnašate rukovodite promjenama u poduzeću? Možete li navesti jedan primjer.**

„Aktivnim sponzoriranjem projekata koje uvode promjene; kroz tjedne sastanke radi se *follow up* i progres promjene te utječe na negativne pokazatelje.“

**5. Kako motivirate ljude tijekom procesa upravljanja promjenama? Pripremaju li se oni na promjene i na koje načine?**

„Zaposlenici se motiviraju kroz vodstvo ili kroz moguću nagradu za uspješno implementiranu promjenu. Nagrade mogu biti od druženja, *team buildinga* ili izuzetno novčane nagrade.“

**6. Želite li možda naglasiti određeni aspekt ove teme, koji je po Vama važan a nismo ga se dotakli?**

„Upravljanje promjenama je isto tako vještina koja se može razviti, a ne prirodni talent. Često sam vidio da talentirani ljudi najmanje vode računa o strukturi promjena.“



#### *4.2.2 Zaključak provedenih intervjua*

Promjene su u ovom velikom poduzeću, koje stalno pronalazi načine povećanja učinkovitosti svojeg poslovanja, toliko učestale da su postale i navika. Osim što odgovaraju na zahtjeve tržišta, oni promjenama koje uvode postavljaju i nove trendove. Tako na stvarnom primjeru vidimo da je važno shvaćanje činjenice kako su promjene stalne te je potrebno pratiti novosti u okolini kroz analize. Promjene ne zahvaćaju samo zaposlenike, već i osobe koje su zadužene za provođenje tih promjena. Iako je moguć osjećaj straha, u početku procesa, možemo vidjeti važnost sklonosti promjenama od strane tih osoba. Kako bi promjena bila uspješna potrebno ju je pomno isplanirati. Također, važan aspekt uspješnosti promjena su zaposlenici koji se trebaju voditi kroz taj proces. Stoga je veoma važna iskrena komunikacija s njima kroz koju će im se pobliže pojasniti razlog i potreba uvođenja određene promjene, što ta promjena sa sobom nosi te pružiti podrška kroz taj proces. Osoba zadužena za provođenje promjena mora posjedovati razne vještine, a među njima se kod ovog aspekta upravljanja posebno ističu vještine rada s ljudima.

## 5. Zaključak

Živimo u dinamičnom svijetu te su promjene svuda oko nas. Konstantne promjene u okolini su neminovne te utječu i na poslovanje organizacija. Ukoliko organizacije žele opstati na tržištu te stvoriti konkurentsku prednost one se moraju mijenjati i prilagođavati promjenama u okolini. Zbog činjenice da su promjene u današnje vrijeme česte i neočekivane potrebno je analizirati okolinu organizacije kako bi se one što uspješnije predvidjele i implementirale unutar organizacije.

Kako bi se promjenom uspješno upravljalo potrebno je znati uzroke promjene. Promjenu mogu uzrokovati razni vanjski i unutarnji čimbenici. Kao što će promjene u okolini utjecati na organizaciju, tako će promjene u jednom dijelu organizacije utjecati na drugi dio organizacije. Promjene koje će se provoditi u organizaciji moguće je podijeliti prema njihovom opsegu te prema onome što se mijenja. Autori su kao vrste promjena prema opsegu naveli inkrementalne i kvantne promjene te adaptivne, inovativne i radikalno inovativne promjene. Kada govorimo o dijelu organizacije koji se mijenja promjene se najčešće javljaju u strukturi organizacije, njezinim ljudskim potencijalima, tehnologiji koja se implementira u poslovanje, proizvodima i uslugama koje ona nudi te njezinoj kulturi.

Ključ uspjeha organizacije je njezina sposobnost nošenja s promjenama, a najbitniji čimbenik organizacije su zaposlenici. Osoba koja je najčešće zadužena za provođenje procesa promjena je menadžer. Menadžer potiče razvoj zaposlenika i organizacije te vodi zaposlenike prema ciljevima organizacije. Kako bi zaposlenici što bolje prihvatili novine u svojem okruženju menadžer mora posjedovati adekvatna znanja i vještine koje će ih voditi kroz proces provođenja promjena. Kako su promjene nepredvidive, tako je i upravljanje njima nepredvidivo. Tako će svaka osoba drugačije reagirati na njih, ovisno o svojem znanju, vještinama i percepciji te koji je intenzitet utjecaja tih promjena na svakog pojedinca. Promjene sa sobom nose određenu razinu stresa te mogu u zaposlenicima probuditi osjećaje straha i nezadovoljstva iz čega će proizaći otpor kojeg će zaposlenici pružati. Strah kojeg zaposlenici osjećaju stvara se zbog činjenice da oni nisu sigurni na koji će način određena promjena utjecati na njih, njihovo radno mjesto i odnose u organizaciji. Stoga je potrebno naći način za pripremu zaposlenika na moguće izazove koje bi im promjene mogle donijeti, a tu je ključna komunikacija. Menadžeri bi trebali u proces

provođenja promjena uključiti i druge, a najbitnije je pružiti im dovoljno informacija o načinu na koji će se promjena provoditi, kako će izgledati novo stanje te koje nove vještine i znanja će određena promjena zahtijevati od njih. Ukoliko se promjena prihvati od strane menadžmenta i strane zaposlenika njeno provođenje će biti uspješnije za organizaciju.

## Literatura

### Knjige:

1. Amidžić D., Ružić P., *Dinamični i prilagodljivi menadžment*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2012.
2. Bahtijarević – Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zageb, Školska knjiga, 2008.
3. Blanchard K., *Rukovođenje na višoj razini*, MATE d.o.o, Zagreb, 2010.
4. Buble M., *Menadžerske vještine*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo, 2010.
5. Certo S. C., Certo S. T., *Moderni menadžment 10. Izdanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2008.
6. Paton R. A., McCalmen J., *Change management: a guide to effective implementation*, London, SAGE, 2008.
7. Perkov D., *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb, Narodne novine, 2019.
8. Petar S., Perkov D., *Inteligencija poslovne promjene: kako upravljati poslovnim promjenama*, Zagreb, Školska knjiga, 2013.

### Članci:

1. Caves L., *Lifelong learners influencing organizational change*, Studies in business and economics, vol. 13, issue 1, 2018., p. 21 – 28. Dostupno na Scopus, (pristupljeno 7. Srpnja 2019.)

### Internet izvori:

1. Allianz, dostupno na [www.allianz.hr](http://www.allianz.hr) ; (pristupljeno 12.09.2019.)
2. Hrvatska enciklopedija, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/> ; (pristupljeno 28.lipnja 2019.)

## **SAŽETAK**

Cilj ovog završnog rada je utvrditi važnost adekvatnog upravljanja procesom provođenja promjena u organizaciji. Promjene su stalne pojave te ih je potrebno predvidjeti, prepoznati i provoditi. Promjene u organizaciji mogu biti uvjetovane promjenama u njezinoj okolini ili mogu biti promjene koje su organizacije same potaknule jer su uvidjele potrebu za njima. Organizaciju i njezine zaposlenike je potrebno voditi kroz takav proces, a to je zadaća menadžera. Menadžer promjena mora posjedovati razne vještine, no zbog činjenice da se promjene neće uspješno implementirati ukoliko ih zaposlenici ne prihvate one najvažnije su vještine rada s ljudima. Upravo te vještine će biti ključne u prevladavanju otpora i smanjivanju stresa kojeg promjene izazivaju u zaposlenicima. U ovom radu provedeno je istraživanje putem intervjua kako bi uvidjeli način upravljanja promjenama na stvarnom poduzeću.

**Ključne riječi:** Upravljanje promjenama, organizacijska promjena, otpor promjenama, menadžer promjena

## **SUMMARY**

The primary objective of this thesis is to determine the importance of adequately managing the process of implementing change in an organization. Changes are a constant occurrence and need to be anticipated, identified and implemented. Changes in an organization may be conditioned by changes in its environment or may be changes that have been triggered by the organizations themselves because they have realized the need for them. The organization and its employees need to be guided through such a process, which is a task for the manager. The change manager must have various skills, but due to the fact that changes will not be successfully implemented unless they are accepted by employees, the most important skills are working with people. It is these skills that will be crucial in overcoming resistance and reducing the stress that change causes in employees. This thesis contains research through interview that was conducted to see how change is managed in a real company.

**Key words:** change management, organizational change, resistance to change, change manager