

Utjecaj menadžmenta promjenana stav i ponašanje zaposlenika

Krauz, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:479264>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I
MENADŽMENT

MATEA KRAUZ

**UTJECAJ MENADŽMENTA PROMJENA NA
STAV I PONAŠANJE ZAPOSLENIKA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2023.

SAŽETAK

U današnje vrijeme promjene su postale neizostavni dio u poslovanju svake organizacije. S obzirom na okoliš u kojem se stvari svakodnevno mijenjaju, organizacije moraju biti pripremljene na promjene, kao što moraju i razumjeti sam proces istih kako bi mogle učiniti da zaposlenici minimalno osjete posljedice promjene. Implementacija promjene može dovesti do otpora među zaposlenicima te izazvati mnoštvo negativnih nuspojava kao što su stres ili sindrom sagorijevanja na poslu. Ciljevi ovoga rada jesu: detaljnije proučiti načine menadžmenta promjena, definirati neke od strategija istog, pojasniti zašto dolazi do otpora zaposlenika prema promjenama i prikazati kako zaposlenici reagiraju na uvođenje promjena u organizaciji. Istraživanje je provedeno pomoću analize raznih knjiga te znanstvenih i stručnih radova na hrvatskom i engleskom jeziku, kako bi se što detaljnije prikazala i obradila ova tema. Svrha ovog rada je prikazati kako uspješno upravljati promjenama i odgovoriti na pitanje kako poboljšati učinkovitost zaposlenika i same organizacije.

KLJUČNE RIJEČI: menadžment, organizacija, otpor promjenama, promjena, stres

ABSTRACT

Nowadays, changes have become an indispensable part of any organization's business. Given the environment in which things change every day, organizations as such must be prepared for change, as well as understand how the process of change can be applied in the best way to their own organization and make employees feel the consequences of the change as little as possible. Implementation of change can lead to resistance among employees, and cause many negative side effects such as stress or burnout syndrome at work. The aim of this paper is to study in more detail the methods of change management, to define some of its strategies, to clarify why there is employee resistance to change, and to show how employees react to the introduction of changes in the organization. The research was conducted through various books and scientific works in Croatian and English in order to present the topic in as much detail as possible. The purpose of this paper is to conclude how to successfully manage changes and to answer the question of how to improve the efficiency of employees and the organization itself.

KEY WORDS: change, management, organization, resistance to change, stress

SADRŽAJ

1. UVOD	7
2. MENADŽMENT	9
3. VODSTVO	11
3.1. Elementi vodstva	11
4. PROMJENE	13
4.1. Upravljanje organizacijskim promjenama	14
4.2. Uzroci promjena u organizaciji	16
4.3. Provođenje promjena	17
4.4. Lewinov model provođenja promjena	18
4.5. Kotterov model provođenja promjena	20
5. OTPOR PROMJENAMA	23
5.1. Uzroci otpora kod zaposlenika	24
5.2. Smanjivanje otpora	25
6. STRES	28
6.1. Prepoznavanje stresa	30
6.2. Uzroci stresa zbog organizacijskih promjena	32
6.3. Upravljanje stresom u organizaciji	33
7. IZBJEGAVANJE KONTROLE ŠTETE I "GAŠENJA POŽARA"	34
8. KOMPETENCIJE ORGANIZACIJE SPOSOBNE ZA PROMJENE	35
9. ZAKLJUČAK	38
10. LITERATURA	40
11. PRILOZI	43

1. UVOD

U današnjem svijetu prepunom dinamičnosti i užurbanosti, promjene su postale uobičajena pa čak i očekivana pojava u svim područjima života, kako u poslovnim, tako i u organizacijskim. Međutim, bez promjena u organizaciji ne može se očekivati ni napredak iste. Tako uspješne organizacije i menadžeri ne tretiraju promjenu kao prijetnju, već ju prihvaćaju kao priliku za poboljšanje jer promjena najčešće donosi provedbu novih ideja i novih načina rada – dakle, donosi mogućnost napretka organizacije. Promjene se danas događaju sve brže i sve češće što zahtijeva brze reakcije organizacije i menadžmenta. Ono što je važno za uspješno provođenje promjene jest kvalitetno vođenje i kompetencija zaposlenika da se prilagode na promjene, upravo iz razloga jer su zaposlenici presudan čimbenik u provođenju promjene, kao i u uspješnosti same organizacije. Kako se ljudi najčešće oslanjaju na navike, tako nije iznenađujuće da ne očekuju promjene i da im ne odgovaraju uvijek. Zato se može dogoditi da počnu osjećati određenu razinu nezadovoljstva te da počnu pružati otpor prema promjenama. Otpor je prirodna i očekivana posljedica promjena kod ljudi, a posebice kada postoji određeni rizik da bi ta promjena mogla ugroziti dosadašnji životni ritam. Taj je otpor najveći i najčešći razlog neuspješnih promjena u organizacijama. Stoga, menadžer treba biti u stanju savladati otpor koji bi zaposlenici mogli pružiti, a kako bi to mogao, on mora uvidjeti kako promjene mogu utjecati na zaposlenike. Izuzetno je važno predvidjeti reakcije zaposlenika na promjenu što je bolje moguće, kao i postaviti temelje za uspješno provođenje promjena. U organizaciji u kojoj se zaposlenik osjeća sigurno, otpor promjenama bit će manji ili čak nepostojeći. Dakle, važna je komunikacija i pravilno provođenje promjena kako ne bi došlo do negativnog utjecaja na zaposlenike i kako bi promjena donijela uspjeh i napredak zaposlenicima i samoj organizaciji.

Završni rad podijeljen je na 8 logički povezanih cjelina. Nakon uvoda, slijedi drugo poglavlje rada koje se fokusira na pobliže objašnjavanje same definicije menadžmenta. Treće poglavlje rada temelji se na vodstvu i elementima istog, gdje se analiziraju i najvažniji elementi vodstva. Četvrto, središnje poglavlje, pobliže objašnjava pojam promjene te približava neke od strategija upravljanja promjenama u organizaciji. Također se dotiče samih uzroka organizacijskih promjena i pobliže objašnjava dvije strategije provođenja promjena, Lewinov i Kotterov model provođenja promjena. U sljedećem, petom dijelu rada, prikazano je kako promjene utječu na najvažniji dio svake organizacije – zaposlenike. U ovom se dijelu rada prikazuje kako promjene mogu izazvati otpor kod zaposlenika, zašto nastaje otpor te kako smanjiti otpor među

zaposlenicima. Nadalje, šesto poglavlje dotiče se važne nuspojave promjena kod zaposlenika – stresa. U ovom se dijelu rada težište stavlja i na zaposlenike pa se tako pobliže objašnjavaju posljedice stresa i simptomi stresa. Naravno, naglasak se stavlja na upravljanje stresom, stoga se u sedmom poglavlju opisuje kako menadžer, tj. vođa organizacije, treba postupiti pri uvođenju promjena da bi se smanjila sanacija štete, takozvano „gašenje požara“. Osmi dio, nakon provedenog istraživanja ukratko prikazuje koje kompetencije organizacija treba imati da bi ista bila sposobna za provođenje promjena bez ikakvih problema. Rad završava zaključnim razmatranjima. U ovom završnome radu korištene su induktivna i deduktivna znanstvena metoda kao i metode analize, sinteze, kompilacije i analize sadržaja.

2. MENADŽMENT

Budući da je sam pojam menadžmenta opširan, postoji mnogo načina na koji se isti definira. Dakle, menadžment, (engl. management), može biti:

1. Djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih). Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti, javlja se na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija (privatnim, javnim, profitnim, neprofitnim) i na svim organizacijskim razinama (nižoj, srednjoj i najvišoj). Bitna mu je odrednica usmjerenost na postizanje ciljeva uz pomoć drugih ljudi. Obavlja se preko procesa odlučivanja, utjecanja, komuniciranja i koordiniranja. Glavni je cilj menadžmenta postizanje optimalnog odnosa efektivnosti i efikasnosti upotrebe organizacijskih resursa, odnosno postizanje ciljeva uz najracionalniju upotrebu resursa.

2. Nositelji i realizatori menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupa ljudi koja je po svojoj funkciji zadužena i odgovorna za usmjeravanje, kontroliranje i koordiniranje ukupnih aktivnosti i resursa radi postizanja organizacijskih ciljeva i uspješnosti. Kvalitetan menadžment smatra se najvažnijim resursom i temeljnom pretpostavkom uspješnosti svake organizacije i društva te je *differentia specifica* između uspješnih i neuspješnih, razvijenih i nerazvijenih.

3. Znanstvena disciplina u kojoj je akumulirano i sistematizirano znanje o fenomenu menadžmenta, o teorijama, modelima, metodama, načelima i zakonitostima njegova djelovanja i čimbenicima koji određuju to djelovanje i uspješnost. Riječ je o primijenjenoj znanosti kojoj je svrha unapređivati praksu i uspješnost menadžmenta.“ (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, 2021.)

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) su pokušali definirati menadžment kao proces, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju u organizaciji kao i nositelj određenih funkcija. S obzirom na to da su ova dva vrlo bliska, ali opet različita pojma – oba su ključna za uspjeh jedne organizacije. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode kako je ključna razlika menadžmenta i vodstva upravo u fokusu. Menadžment se bavi češće

procedurama i procesima te rezultatima, a vodstvo se najviše bavi ljudima i njihovim odnosima te međusobnom interakcijom, kao i upravljanjem međusobnih odnosa.

Nasuprot menadžmentu, vodstvo i dan danas nije dobilo jednoznačnu definiciju, iako ga se izučava već dugi niz godina i iako je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. (Grabovac, 2021.) Razni autori su spominjali različite definicije vodstva, a najčešće se ponavljaju pojmovi utjecaja na druge i osobnosti samog vođe. Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) vodstvo se definira kao određivanje smjera i motiviranje ljudi snagom svoje osobnosti. Ni sam menadžment nema konkretnu definiciju, jer se može promatrati sa različitih stajališta i mijenja se onako kako se razvija današnje društvo.

3. VODSTVO

Unatoč tome što osobna i organizacijska uspješnost uvelike ovisi o utjecajima vodstva, točna definicija pojma vodstva do danas nije određena. To je zbog toga što se vodstvo bavi složenom problematikom te zbog toga što se vodstvo može svesti na međuljudske odnose – što znači da ovisi o karakteristikama pojedinca i njegovoj osobnosti. Tako može doći do problema u definiranju i jednostavnom pojmovnom određenju vodstva. Može se reći kako je vodstvo sposobnost utjecanja na druge da ostvare zajednički cilj, proces, vještina motiviranja ljudi i mnogo više od navedenog.

Bez obzira na to što je teško definirati vodstvo, u organizaciji u kojima nedostaje velika je razlika. O vodstvu se uči stjecanjem iskustva i protekom vremena. (Grabovac, 2021.) Yukl (2013.) navodi da je vodstvo vještina pomicanja iz kulture organizacije te početak procesa promjene koji pridonose prilagodbi. „Vodstvo nije samo vođa koji djeluje i skupina sljedbenika koji reagiraju na mehanički način, već složen društveni proces u kojem su ključna značenja i tumačenja onoga što se kaže i čini.“ (Alvesson, 2002: 94)

3.1. Elementi vodstva

Neki od elemenata vodstva su: osobnost, sljedbenici, vođa, okolina u kojoj se nalaze kako vođa, tako i sljedbenici, sama organizacija u kojoj se promatra vođu i sljedbenike, situacija u kojoj ih se promatra. (Grabovac, 2021.) Northouse (2010.) tvrdi da usprkos velikom broju načina na koje je vodstvo idejno zamišljeno, navedene komponente mogu se identificirati kao zajedničke osnovne sastavnice vodstva:

- a) vodstvo je proces
- b) vodstvo uključuje utjecaj
- c) vodstvo se pojavljuje u grupama
- d) vodstvo uključuje zajedničke ciljeve.

Ne umanjujući važnost niti jednog elementa vodstva, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) najvažniji element vodstva je odnos vođe i sljedbenika. Na Slici 1 prikazano je kako ovi autori objašnjavanju elemente vodstva.



Slika 1. Elementi vodstva

Izvor: Izrada autorice prema Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. I Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga

Kao što je vidljivo na Slici 1, svaka organizacija ima svoju organizacijsku kulturu u koju se ubrajaju vizija, vrijednosti i strategija organizacije. Da bi osigurao uspjeh u vodstvu organizacije, vođa treba angažirati te zainteresirati sljedbenike za rad u organizaciji i kod njih postići želju za napretkom. U većini situacija taj proces se najlakše provodi kroz dobru komunikaciju, poboljšanje fokusa zaposlenika, usmjerenost na postizanje rezultata, dobrim rješavanjem sukoba te naravno kvalitetnim upravljanjem promjenama koje se mogu dogoditi u organizaciji. Cijeli proces vodstva i provođenja promjena važno je provoditi u skladu s vizijom, vrijednostima i strategijama organizacije.

Vođe su ekstremno važni za svaku organizaciju jer su oni mentori, treneri i modeli za učenje, učitelji, a i učenici – i mnogo više od toga. Odgovorni su za preuzimanje inicijative za organizaciju, njene promjene, vođenje istih te stupanja u odnose s radnicima i sljedbenicima.

4. PROMJENE

Kao i ranije spomenuti menadžment i vodstvo, pojam promjene je teško definirati, no najbliže definiciji došli su Petar i Perkov (2013.), definirajući promjenu kao svaku izmjenu u odnosu na prethodni događaj, odrednicu vremena ili način na koji ste nešto napravili, nadodajući i da kod promjene ili zbog promjene uvijek i u svakom slučaju nastaje neka nova situacija. Promjene unutar organizacija proizlaze najčešće iz neodrživosti trenutnog stanja organizacije u kojem se ona nalazi. Promjene moraju biti uvedene od strane organizacije kako bi ona održala svoju konkurentnost te kako bi poboljšala poslovanje. Zbog toga organizacijske promjene mogu biti samo reakcija na promjene u okolini, ili mogu biti detaljno unaprijed isplanirane. Unatoč čestim promjenama koje su neizbježne, za organizaciju je važno i zadržati određenu stabilnost kako promjene ne bi imale negativan utjecaj na zaposlenike. Menadžer bi kao nositelj promjena trebao biti spreman predvidjeti, prepoznati i pravilno voditi promjene te ih iskoristiti za poboljšanje organizacije. Također, iznimno je važno voditi zaposlenike kroz proces implementiranja promjena na način koji će smanjiti otpor koji bi se mogao pojaviti kod njih uvođenjem promjena. (Xhemajli, 2019.)

„Prema nekim viđenjima čak se smatra da temelj konkurentske prednosti kompanija više ne počiva na resursima kao što su proizvodna postrojenja ili financijska sredstva već na njihovoj sposobnosti da prihvate promjene.“ (Peus i dr. 2009, navedeno u Penava i Šehić, 2014:577) Organizacijske promjene mogu biti prognozirane i najavljene, a mogu i nastati kao posljedica vanjskih sila bez namjere voditelja ili menadžera. Vještina efikasnog poslovanja i gospodarenja promjenama ključna je sposobnost vođe ili menadžera, jer ima zadatak naučiti zaposlenike kako prihvatiti promjene i kako što bezbolnije preći u novo stanje. (Barušić, 2021.)

Upravo su u današnja vremena moderna i suvremena poduzeća izložena brojnim promjenama koje su skoro pa uvijek neočekivane, tako da se može reći da se potvrđuje uzrečica „ništa nije sigurno osim promjena“. Zbog toga je promjena zapravo uvjet razvoja poduzeća, a ponekad i njegovog opstanka. Nastavno na to, sasvim je logično zašto teoretičari menadžmenta i moderni menadžment posvećuju sve veću pozornost promjenama – vještina upravljanja promjenama postaje najvažnija vještina menadžmenta, jer se ista može promatrati kao proces uspostavljanja metoda za prikladnu promjenu okolnosti. (Buble, 2010.)

4.1. Upravljanje organizacijskim promjenama

Rezultati i ishodi promjena na radnom mjestu neraskidivo su povezani s pojedinačnim zaposlenicima koji drugačije rade svoj posao. Savršeno osmišljen proces koji nitko ne slijedi, ne dovodi do poboljšanja performansi. Savršeno dizajnirana tehnologija koju nitko ne koristi, ne stvara dodatnu vrijednost organizaciji. Savršeno definirane radne uloge koje zaposlenici ne ispunjavaju, ne donose trajne rezultate. Bilo na radnom mjestu, u poslovnoj zajednici ili upravi, most između kvalitetnog rješenja i ostvarenja koristi su pojedinci koji prihvaćaju i usvajaju promjenu. Ovdje menadžment promjena dolazi do izražaja – upravljanje promjenama omogućuje zaposlenicima da usvoje promjenu kako bi se ostvarili poslovni ciljevi. To je most između rješenja i rezultata, a temeljno se odnosi na ljude i zajedničku ulogu pretvaranja promjena u uspješne rezultate za organizaciju. (Hiatt, Creasy, 2021.)

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

Za organizaciju je od životne važnosti da prepozna potrebu za promjenom, a možda je još važnija i proaktivnost, to jest brzo poduzimanje mjera kako bi se kvalitetno upravljalo promjenama. One organizacije koje uspiju efektivno, kvalitetno i pravovremeno odgovoriti na zahtjeve za prilagodbama u okolini uspjeh će i stvoriti konkurentsku prednost i postići dugotrajnu održivost na tržištu. U međuvremenu, one organizacije koje ne odgovaraju na promjene pravovremeno i kvalitetno najčešće nestaju s tržišta. Stoga je ključno prepoznati pravi trenutak potrebe provođenja organizacijskih promjena. (Barušić, 2021.)

Organizaciji je menadžment promjena neophodan jer organizacijska promjena zahtijeva i individualnu promjenu, a organizacijski ishodi su kolektivni rezultat individualnih promjena. Menadžment promjena se primjenjuje kako bi se ostvarili dobrobiti i željeni rezultati nakon promjena. Upravljanje promjenama primjenjuje se iz jednog primarnog razloga: kako bi se osiguralo postizanje željenih rezultata promjene.

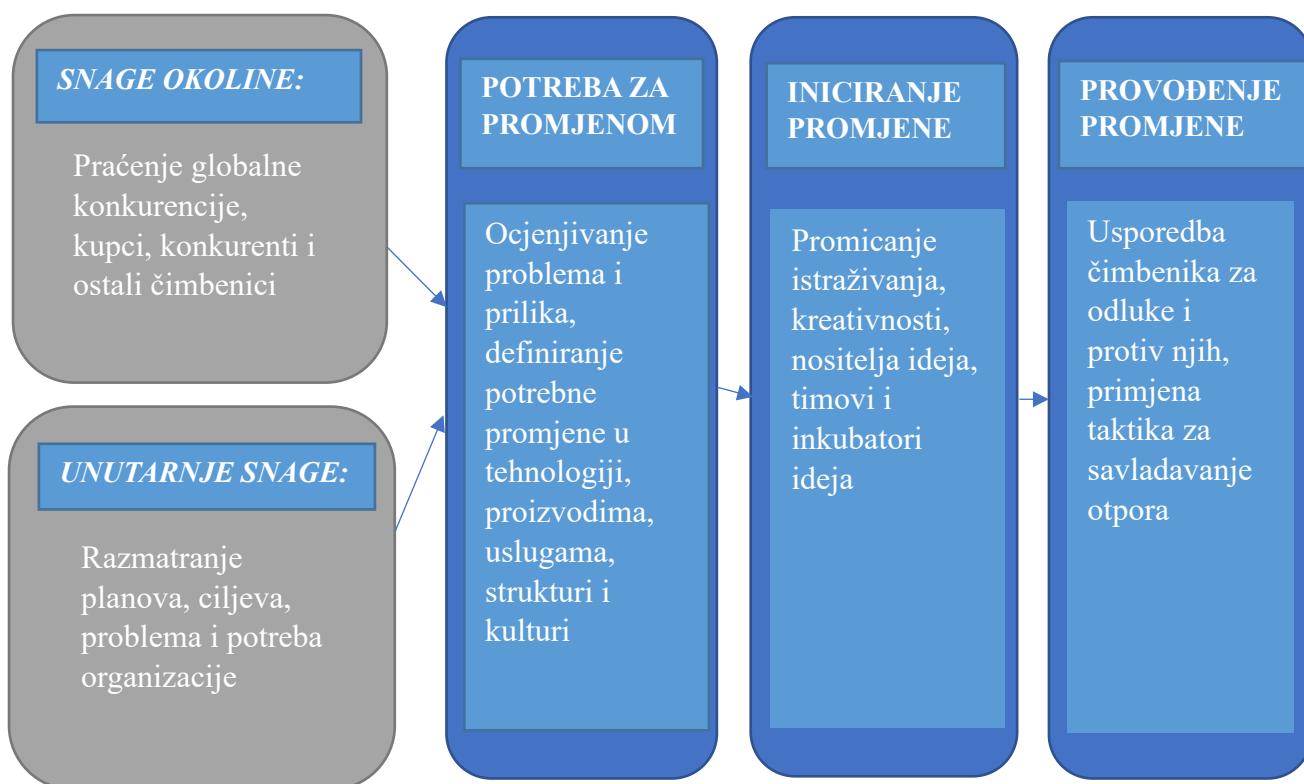
Da bi vodio promjenu na organizacijskoj razini, menadžer mora biti sposoban voditi promjenu i na individualnoj razini. Upravljanje promjenama učinkovito je samo kada se procesi i alati za upravljanje organizacijskim promjenama kombiniraju s alatima za individualno upravljanje promjenama. To nije posao jedne osobe. Uloge potrebne za izvršavanje posla upravljanja promjenama uključuju više rukovoditelje, nadzornike, menadžere, stručnjake iz odjela ljudskih resursa i odjela za razvoj, naravno, zaposlenike i druge određene resurse u projektnom timu. (Hiatt, Creasy, 2021.)

„Promjene u smislu organizacije predstavljaju izniman izazov za menadžere i vođe zbog snažne međusobne ovisnosti mnogih dijelova odnosno elemenata sustava. Elementi sustava su međusobno povezani i ne mogu se pojedinačno pomicati, već je potrebno pomaknuti desetke ili čak tisuće elemenata te je zbog takve povezanosti promjena kompleksna, zahtjevna i ostvariva samo uz pomoć mnogo ljudi, a time i pojave mnogih učinaka otpora.“ (Kotter, 2009:135-138)

„Najčešći pokazatelji koji upozoravaju na promjene su:

- dramatičan pad prodaje,
- brži rast troškova od zarade,
- zaostajanje u usporedbi s branšom,
- pad morala zaposlenih,
- izostanak tržišne strategije.“ (Sikavica, 2011:671)

Pri provođenju promjena, prema Sikavica (2011:719) potrebno je započeti od analize okruženja i unutarnjih snaga organizacije. Na temelju ove dvije stavke može se prepoznati sama potreba za promjenom, nakon toga može se inicirati samu promjenu, a naposljetku i provesti odluke koje idu u prilog implementaciji i prihvaćanju promjene, kako je prikazano na Slici 2.



Slika 2: Model slijeda događanja promjena

Izvor: Izrada autorice prema Draft, R. L. (2006.): *The New Era of Managment, International Edition*, Thomas South-Western, Mason

4.2. Uzroci promjena u organizaciji

Najčešći uzroci promjena u organizacijskoj strukturi su zapravo izazvani rastom i razvojem same organizacije. (Rojnik, 2016.) Naravno, postoje drugi razni čimbenici koji utječu na promjene unutar organizacije, a ovo su neki od čimbenika:

- „dinamičnost tržišta,
- nove tehnologije,
- društveno – ekonomski trendovi,
- promjena strategije,
- proces organizacijskog rasta,

- organizacijske krize i problemi“ (Žugaj i dr., 2004: 158-170),

U posljednje vrijeme do organizacijskih promjena najčešće dolazi zbog dinamičnosti samog tržišta. Zbog toga je važno uzeti u obzir informiranost i zahtjevnost potrošača, napredak konkurenata, kao i kompetentnost samih dobavljača, jer oni sve više dolaze do izražaja.

Također, današnjica je obilježena drastičnim rastom i napretkom tehnologije koji se mijenja velikom brzinom – a to mijenja i sam koncept rada organizacija. Organizacije zato moraju uvesti promjene strategije u svoje poslovanje pa će se npr. sve više orijentirati prema automatizaciji proizvodnje, korištenju novih tehnologija i alata koji znatno umanjuju mogućnost pogreške i povećavaju efikasnost rada.

Kao najčešći uzrok organizacijskih promjena može se navesti upravo organizacijski rast. Proces istoga obilježava povećanje broja zaposlenika i obujma poslovanja. Do toga dolazi zbog sve izraženijih društveno-ekonomskih trendova koji mijenjaju prirodu radne snage – veći je broj visokoobrazovnih zaposlenika, česti ekonomski šokovi (inflacija, cijene energenata), novi socijalni trendovi i brzo mijenjanje istih itd.

Kako bi se uspješno uvele promjene unutar organizacije, mora doći do organizacijskog rasta, a on se provodi reorganiziranjem poslovanja, uvođenjem novih radnih timova ili obrazovanjem zaposlenika za nove vještine.

Kao posljedica iznenadnog nestanka resursa dolazi do organizacijskih kriza i problema – a upravo one su razlog zahtjeva za promjenom. Krizu u organizaciji i među zaposlenicima može se prepoznati po nepovoljnoj radnoj klimi, gubitku motiviranosti zaposlenika, konfliktima i sukobima u organizaciji i slično. Ukoliko se i pojave organizacijske krize i problemi, dobra implementacija promjene je neophodna kako bi se organizacija održala „na životu“ i kako bi se zadržali zaposlenici unutar nje. (Barušić, 2021.)

4.3. 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. (Xhemajli, 2019.) Pri odabiru strategije provođenja promjena bitno je

promatrati utjecaje svih čimbenika (internih i eksternih), kako bi se planirane promjene ostvarile na željeni način ili barem na najbolji mogući način.

Razmjer veličina promjena pri provedbi strategija može varirati od gotovo zanemarive, male promjene sve do promjene temeljnih načela organizacije, a slijedeći taj razmjer promjena, Buble (2005) navodi sljedeće strategije:

- strategiju kontinuiteta
- strategiju rutinske promjene
- strategiju ograničenih promjena
- strategiju radikalnih promjena
- organizacijsko preusmjerene promjene.

Strategija kontinuiteta zapravo predstavlja nastavak strategija koja se održavala dosad, ali uz minimalne promjene. Ona ima prednosti minimaliziranja troškova i nisku razinu otpora kod zaposlenika, ali joj je mana sporost kada dođe do potrebe za brzim i radikalnim promjenama zbog neočekivanih situacija na tržištu. Strategija rutinske promjene obuhvaća minimalne promjene vezane uz nove tržišne elemente (promjena ambalaže, oglašavanja, cijena itd.) Strategija ograničenih promjena jest nastavak poslovanja na istom tržištu uz mogućnosti uvođenja novih proizvoda ili usluga. Međutim, kad se provodi strategija radikalnih promjena, sve se mijenja osim djelatnosti organizacije.

Ova strategija predstavlja veliki rizik za organizaciju, ali u isto vrijeme i veliku priliku za napredak i ponovni početak poslovanja. S druge strane, organizacijsko preusmjerene promjene podrazumijevaju potpuno mijenjanje pravca poslovanja, dakle čak i promjenu same djelatnosti. (Barušić, 2021.)

4.4. Lewinov model provođenja promjena

Za uspješan menadžment promjena važno je razumjeti i dobro poznavati sam proces promjene. Jedan od najpoznatijih modela koji se koristi pri provođenju promjena jest Kurt Lewinov model promjena. Psiholog Kurt Lewin provodio je istraživanja s ciljem identifikacije čimbenika koji potiču promjenu, te sila koje se odupiru promjeni. Prema rezultatima tog istraživanja, predložio je temeljni model koji ukratko govori kako ponašanje pojedinaca ili organizacija zapravo

predstavlja rezultat odnosa dviju sila: snaga za promjenu i snaga za otpor promjenama. Svaka promjena može doživjeti otpor, a Lewin tvrdi kako je moguće povećati uspjeh provođenja promjena na način da se osnaže sile koje potiču promjenu i/ili da se oslabe sile otpora koje onemogućavaju ili usporavaju proces provođenja promjena. (Stanić, 2019.)

U velikom broju slučajeva poticanje promjena je efektivnije ako se menadžeri orijentiraju na smanjenje otpora umjesto na intenziviranje pritiska za promjenu. Lewinov model promjena koristan je jer se prema njemu proces provođenja promjena odvija pomoću sljedećih triju faza:

- Odmrzavanje
- Mijenjanje
- Zamrzavanje.

Za svaku od ovih faza menadžer treba primijeniti određeni set aktivnosti kako bi sama promjena bila dugotrajna, a naposljetku i uspješna. (Stanić, 2019.) 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, stvara se motivacija za promjenu – upravo zbog toga što su zaposlenici prethodno upućeni u situaciju i objašnjeno im je da je promjena najbolje rješenje situacije, faza odmrzavanja povećava šansu za uspješnu provedbu promjene. (Xhemajli, 2019.) Faza mijenjanja kreće se putem asimilacije novih informacija, izlažu se novi koncepti. Također, u ovoj fazi menadžer promjene kreće s izlaganjem novih konceptata, razvija različite perspektive, uvodi nove vrijednosti i forsira ih. Nakon uvođenja promjene i upoznavanja zaposlenika s istom, vrijeme je za fazu zamrzavanja koja se odnosi na održavanje te promjene. Cilj je zamrzavanja ojačati izvedene promjene te ih stabilizirati kao dio normalne rutine i institucionalizirati ih. Cilj ove faze je postići da učinjena promjena postane prirodna i da dođe do samoodrživog stanja. Ovdje je iznimno važno provoditi mehanizme potpore kao što su kultura, politika, struktura i norme koje pojačavaju novo organizacijsko stanje. Kako bi proces promjene bio što uspješniji i otpor zaposlenika prema istima bio što manji, bitno je da zaposlenici prihvate promjene koje se trebaju implementirati. (Xhemajli, 2019.)

4.5. Kotterov model provođenja promjena

Uz Lewinov model u kojem se promjena provodi kroz tri stupnja, postoje još drugi brojni modeli provođenja promjena u organizaciji. S obzirom na to da je najvažniji faktor u uspješnoj provedbi promjene i dolasku do cilja upravo ljudski faktor, to jest zaposlenici organizacije, važno je odabrati odgovarajući model provođenja promjena, upravo zbog toga što svaka organizacija ima različitu unutarnju organizacijsku kulturu. Odabir pravilnog modela provođenja promjena može smanjiti otpor zaposlenika i umanjiti mogućnost pojave stresa zbog uvođenja promjena u organizaciju.

Upravo na temelju želje da minimizira otpor kod zaposlenika, John Kotter predstavio je svoj model koji se ponaša kao nadogradnja na Lewinov trostupanjski model. On se konkretnije bazira na organizacijske promjene od Lewinovog modela. Kotterov model nastoji minimizirati otpor zaposlenika pri provođenju promjena te navodi česte pogreške i propuste menadžera pri implementaciji promjena (Boban, 2019):

- nedovoljno uspostavljanje osjećaja hitnosti
- propusti u kreiranju dovoljno moćne vodeće koalicije
- nedovoljno utvrđena vizija
- nedovoljno prenošenje vizije
- neuspješno otklanjanje prepreka u ostvarenju nove vizije
- manjak sistematičnog planiranja i nepostizanje kratkoročnih uspjeha
- objava pobjede prije vremena tj. prerano (Appelbaum i dr., 2012.)

U svom modelu, Kotter je prikazao osam uzastopnih koraka pomoću kojih se najlakše mogu izbjeći gore navedene pogreške, a to su:

1. Uspostavljanje osjećaja „hitnosti”.

Zaposlenici se neće mijenjati ukoliko jasno ne uvide stvarnu potrebu za promjenom. Kotter sugerira da, kako bi promjena bila uspješna, 75 posto organizacije treba prihvatiti promjenu. Dakle, prva faza u pristupu upravljanja promjenama bi trebala biti najvažnija te bi menadžer u nju trebao utrošiti više vremena i energije prije prelaska na sljedeće korake.

2. Formiranje vodeće koalicije

Važno je okupiti grupu sa snagom i energijom za rad te utjecati na organizaciju da vodi poslovne promjene. Nakon formiranja, „koalicija za promjene“ mora raditi kao tim, nastavljajući graditi hitnost oko potrebe za promjenom.

3. Stvaranje vizije

Kada se počne razmišljati o promjeni, vjerojatno će se pojaviti mnogo sjajnih ideja i rješenja. U ovom koraku najvažnije je definirati viziju kojoj teži promjena te jasno objasniti zaposlenicima zašto je promjena potrebna i kako će se ostvariti. Jasna vizija može svima pomoći da razumiju zašto se od njih traži da nešto učine. Kada ljudi sami vide što se pokušava postići, tada su upute koje im se daju smislenije.

4. Komuniciranje vizije

Ono što menadžer učini sa svojom vizijom nakon što je stvorio odredit će uspjeh promjene u organizaciji. Ta vizija najčešće ima jaku konkurenciju među drugim svakodnevnim porukama u organizaciji, stoga je važno komunicirati ju često i snažno i ugraditi ju u svaki aspekt poslovanja organizacije. Od iznimne je važnosti zaposlenicima na svaki mogući način te u svakoj prilici govoriti o razlozima promjene i načinima njena izvršenja.

5. Osnaživanje drugih za akciju

Kad dođe do ove točke u procesu promjene, vizija je već jasno postavljena i izgrađuje se prihvaćanje promjena na svim razinama organizacije. Ovdje je važno uključiti zaposlenike u napore usmjerene ka promjeni te ih usmjeravati da razmišljaju o promjeni i načinu njena izvršenja, umjesto da se fokusiraju na analizu neefikasnosti promjene i kako je zaustaviti. Menadžeru je važno postaviti strukturu za promjenu i neprestano provjeravati ima li prepreka u toj strukturi.

6. Planiranje postizanja kratkoročnih pobjeda

U periodu izvršenja promjena, ohrabrujuće za zaposlenike jest da primijete kako se segment po segmentu plana promjene odrađuje i kako se uspješno kreće prema cilju (željenoj promjeni). Kotter preporuča da organizacija unutar kratkog vremenskog okvira stvori određene „brze pobjede“ koje zaposlenici mogu vidjeti. Važno je stvoriti kratkoročne ciljeve – svaki mali cilj treba biti dostižan, s malo prostora za neuspjeh.

7. Konsolidacija

Prava promjena je duboka, a brzi i mali uspjesi samo su početak onoga što se treba učiniti kako bi došlo do dugoročne uspješne promjene. U ovom koraku, najvažniji zadatak menadžera promjene jest prikazati dobiti same promjene i ostvariti uspješnost iste kako bi se na taj način stimulirali zaposlenici te razvili u agente promjene. Svaki uspjeh pruža priliku da se nadogradi ono što je bilo dobro i identificira ono što se u organizaciji može poboljšati.

8. Potvrda i validacija

Ovo je kritična faza jer se u njoj nastoji osigurati dugoročnost postignutog, a prijetnju predstavlja ljudska tendencija da se nakon rada i napora vrate u stare i „udobne” načine djelovanja. Da bi se bilo koja promjena zadržala, ona treba postati dio jezgre organizacije, stoga je u ovom, završnom koraku najbitnije institucionalizirati promjene kroz dokaz valjanosti i benefita novonastalog stanja. Vrijednosti postavljene vizijom moraju se očitovati u svakodnevnom radu i nakon što su promjene uvedene kako bi se zaposlenici uvjerali u vjerodostojnost iste. (Boban, 2019.)

5. OTPOR PROMJENAMA

Otpor promjenama jedan je od najčešćih organizacijskih pojava. Naime, prirodna reakcija svakog zaposlenika na promjene koje su nekontrolirane i neočekivane upravo je najčešće otpor. Zaposlenici koji su fleksibilniji, na promjene će gledati kao pozitivno iskustvo u kojem mogu vidjeti mogućnosti za daljnji napredak, no ako zaposlenik kod pojave promjene zauzme negativan stav, proces provođenja promjena može se zakomplicirati. Tada zaposleniku promjena stvara sve veći pritisak, a otpor promjenama će rasti, te može dovesti do toga da se zaposlenik odluči i na odlazak iz organizacije. Buchannan i Huczynski (2004.) na otpor prema promjenama gledaju kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca. 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. (Xhemajli, 2019.)

Prema Heathfield (2021.), otpor promjenama očit je u radnjama kao što su:

- česta pojava kritika,
- ironične i sarkastične primjedbe,
- propušteni poslovni sastanci,
- neuspješno ili kasno odrađene obaveze,
- sabotaza sebe i drugih radnika u organizaciji.

„Prirodna je reakcija ljudi pružanje otpora promjenama, a posebice kada naslućuju da ih to ugrožava. Većina se boji promjena, jer svaka promjena donosi neizvjesnost i rizik. Osim toga, promjena je neka nova situacija koja se može pretpostaviti odnosno očekivati. Svi se ljudi mnogo bolje i ugodnije osjećaju u poznatoj nego u posve novoj, nepoznatoj situaciji“ (Sikavica, 2011:689).

Prirodno je da se čovjek osjeća sigurno u već ustaljenoj rutini, u privatnom i u poslovnom okruženju. Uvođenje promjena u organizaciji izaziva pružanje snažnog otpora upravo zbog toga što je zaposlenicima u cilju zadržati svoju „rutinu“. Otpor se tako može pojaviti u svim područjima u kojima se uvodi promjena, bilo da se radi o izmjeni hijerarhije ili sistematizacije, promjeni radnih mjesta, uvođenjem novih tehnologija, znanja i vještina, i slično. Uvođenje

promjena u radnu rutinu zaposlenika sasvim očekivano rezultira pružanjem otpora jer se zaposlenici boje nepoznatih novosti i osjećaju se ugroženo. Pružanje otpora prema promjenama popraćeno je različitim, najčešće negativnim emocijama poput poricanja, ljutnje i depresije. U takvim situacijama, sasvim je jasno da mora proći određeni period kako bi zaposlenici u potpunosti prihvatili promjenu i prestali pružati otpor prema istoj. (Jukić, 2020)

5.1. Uzroci otpora kod zaposlenika

Kako bi se sama pojava otpora kod zaposlenika minimalizirala, jedan od najvažnijih koraka pri provođenju promjena jest prvenstveno prepoznati zbog čega se može pojaviti otpor prema promjeni kod zaposlenika. Budući da je, kako je već spomenuto ranije, u ljudskoj prirodi da prate određenu „rutinu“, svaki poremećaj u toj rutini može izazvati različita emocionalna i psihička stanja koja vode do pojave otpora prema promjeni. Većina zaposlenika će u nekom trenutku početi pružati otpor prema promjeni, te je zbog toga bitno saznati izvorišta otpora kod zaposlenika kako bi se on u početku zaustavio.

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

- **Nesigurnost:** pojavljuje se kao posljedica neznanja što će promjena donijeti. Često se čovjek nađe u prilici da poduzme određenu akciju, ali zbog nesigurnosti njezina ishoda odustaje.

- **Mogući socijalni gubitci:** povezani s narušavanjem postojećih odnosa u organizaciji. Promjene u organizaciji mogu narušiti uspostavljene socijalne odnose i dovesti do socijalnih gubitaka.

- **Ekonomski gubitci:** najčešće izraženi kao gubitak u poslu. Takav se otpor javlja kod onih zaposlenika koji će zbog promjena izgubiti posao jer nisu u mogućnosti prilagoditi se promjeni.

- **Smetnje (neprilike):** smetnje se odnose na dodatan napor da se svladaju novi postupci, procedure i tehnike.

- **Neprihvatanje gubljenja kontrole:** pojedinci postaju svjesni da gube kontrolu nad nekim poslovima i ljudima koju su do tada imali.

– *Nepredvidive posljedice*: situacija kada zaposlenici koji se nalazi u jednom dijelu organizacije pružaju otpor prema promjenama koje se događaju u drugom dijelu organizacije jer ne mogu predvidjeti kakve će posljedice imati te promjene za njih.

– *Udružena oporba*: odnosi se na skupinu ljudi koji su pogođeni promjenama te se povezuju kako bi bili jači u svom nastupu. Skupina može nastati organizirano (sindikavno) ili spontano.

– *Opasnost od gubitka utjecaja pojedinca*: otpor se javlja zbog straha od gubitka dosadašnjeg utjecaja i moći“ (Sikavica, 2011:710).

Zadatak menadžera i voditelja provedbe promjena ovdje jest informirati zaposlenike o promjeni. Ako zaposlenici uz sve navedene izvore otpora nisu informirani o promjeni i razlozima provođenja iste, neće znati na koji će način te uvedene promjene utjecati na njih. Tako može doći do zabrinutosti zbog mogućeg gubitka posla, promjene uvjeta rada ili načina rada – što sve dovodi do negativnih psiholoških stanja, kao što je stres zaposlenika na radnom mjestu.

5.2. Smanjivanje otpora

Ako menadžer promjene želi da se promjene prihvate što uspješnije i sa što manje otpora, onda mora znati zašto uopće planira i uvodi nešto novo. Nakon toga, treba raditi na smanjenju pojave otpora kod zaposlenika koja se pojavljuje zbog uvođenja noviteta u organizaciju. Što se više radi na smanjenju otpora nakon što se već pojavio, to će se on prije minimalizirati, zaposlenici će se prije vratiti u svoju rutinu, te će tako promjene biti uspješnije provedene.

Koliko će proces promjene biti uspješan, ovisi o smanjivanju otpora koji pružaju zaposlenici. Prije uvođenja promjena zaposlenicima je važno što bolje i kvalitetnije iskomunicirati i objasniti situaciju u kojoj se organizacija nalazi te potrebu za uvođenjem promjene. Bitno je skrenuti pozornost na posljedice koje se mogu pojaviti, ukoliko se ništa ne učini u vezi promjene, kako bi zaposlenici shvatili da je promjena doista potrebna. (Xhemajli, 2019.)

Uobičajena pogreška mnogih menadžera i poslovnih vođa je pretpostavka da su izgradnjom svijesti o potrebi za promjenom također stvorili želju među zaposlenicima da se uključe u tu promjenu. Zaposlenici se često opiru promjeni jer ona, prije svega, stvara tjeskobu. Trenutno stanje ima ogromnu moć zadržavanja, a mogućnost gubitka onoga na što su zaposlenici navikli stvara brigu i neizvjesnost. Buduće stanje promjena na radnom mjestu često je nepoznato ili

loše definirano, a to stvara strah o tome što je pred njima. Tjeskoba i strah snažne su emocije koje stvaraju otpor promjenama. Kada zaposlenici razmotre kako će promjena utjecati na njihovu osobnu situaciju, uključit će sve aspekte svog života uključujući obiteljski status, mobilnost, financijsku sigurnost, dob, zdravlje, aspiracije za karijeru, odnose kod kuće i na poslu, obrazovanje, pa čak i prošli uspjeh u svom radnom okruženju (napredovanja, priznanja, naknade).

Na primjer, financijska situacija ili zdravlje osobe mogu je natjerati da donese odluke povezane s promjenom koje se površinski ne čine logičnima i mogu izgledati kao otpor promjeni. Tek kada se pogleda dalje od simptomatskog otpora, mogu se vidjeti temeljni osobni razlozi za ovakvu vrstu ponašanja. Zaposlenici će također razmotriti uspjeh organizacije u prošlim promjenama, koliko se promjena već događa te nagrade ili nadoknade koje su bile dio prošlih promjena. Ukratko, kultura i povijest organizacije izravno utječu na otpor zaposlenika novim promjenama. Ako je tvrtka u prošlosti započinjala promjene i nije ih slijedila ili ako ima evidenciju o dopuštanju nekim grupama da odustanu od promjene, tada ti prošli događaji snažno opterećuju spremnost zaposlenika da se uključi u novu promjenu. (Hiatt, Creasy, 2021.)

„Ljudima treba dati informacije koje će im pomoći da odgovore na sljedeća pitanja povezana s promjenama, a koja 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?“ (Certo, Certo, 2008: 310)

Svaki menadžer treba pretpostaviti da je otpor promjeni normalan i prirodan, umjesto da čeka da se otpor dogodi ili da bude iznenađen kada se ključni zaposlenici opiru promjeni. Otpor će biti minimiziran ako menadžeri počnu s ovime kao osnovnom pretpostavkom promjene, a njihove akcije i planiranje će najvjerojatnije spriječiti neuspjeh projekta i nesretne posljedice za krajnjeg kupca. (Hiatt, Creasy, 2021.)

Zaposlenici će pružati manje otpora prema promjenama ako ih se uključi u provođenje istih. Vrijeme je također ključno za smajivanje otpora. Zaposlenicima je potrebno vremena za prilagodbu na planirane. Previše promjena koje se događaju prebrzo mogu stvoriti visoke razine stresa i pritiska za zaposlenike. Zato je bitno, kao što je već spomenuto, promjene uvoditi postepeno. (Xhemajli, 2019.)

6. STRES

U današnje vrijeme, poznato je da je posao često izrazito složen i predstavlja jedan od najvećih izvora stresa u svakodnevnom životu zaposlenika. Upravo zbog toga, briga za mentalno zdravlje zaposlenika ne bi trebala biti luksuz već profesionalna obveza svakog menadžera i svakog voditelja neke organizacije. Osobiti razlog za stres kod zaposlenika može biti upravo uvođenje neočekivanih promjena u organizaciju, zbog čega se zaposlenici često mogu osjećati izgubljeno što dovodi do učestalosti pojave stresa na radnom mjestu. Da bi se pojava stresa što više smanjila, važno je prepoznati izvore stresa te provoditi promjene na pravilan način kako bi se sačuvalo mentalno zdravlje svih zaposlenika.

Samo uvođenje promjena, kao i promjene koje nisu očekivane, kod zaposlenika neke organizacije često mogu dovesti do tjeskobe, stresa, lošeg psihološkog stanja te do sindroma sagorijevanja na poslu. Stanje stresa na radnom mjestu za pojedinca predstavlja niz negativnih psiholoških, bihevioralnih i fizičkih reakcija na nove situacije u kojima posao i zahtjevi radnog mjesta i okruženja nisu u skladu sa zaposlenikovim sposobnostima, potrebama ili mogućnostima. (Sauter i Murphy, 1999.)

„Stres smanjuje djelotvornost organizacije i prije provođenja same organizacijske promjene, jer zaokuplja pažnju zaposlenih te im, zbog onoga što misle da ih očekuje poslije provođenja promjene, onemogućava ostvarivanje tekućih rezultata“ (Sikavica i Novak, 1999:576)

Na slici broj 3., Stranks (2005.) je naveo ključne izvore stresa među brojnim mogućnostima koje mogu izazvati stres unutar organizacije.



Slika 3. Izvori stresa u organizaciji

Izvor: Izrada autora prema Barušić (2021.) i Stranks (2005:25)

Ako se menadžer dublje posveti analizi zaposlenika i njihovim osjećajima, lako može doći do četiriju najčešćih izvora stresa navedenih na Slici 3. Svaki posao ima razloge svojstvene svom radnom mjestu te će u svakoj organizaciji doći do pojave stresa ako su u njoj loši uvjeti poslovanja, veliki pritisci i opterećenja zaposlenika. Također, svaki se zaposlenik želi fokusirati na razvoj svoje karijere, no ako to ne može zbog nemogućnosti napredovanja ili nedostatka sigurnosti za radno mjesto, stres je sasvim uobičajena pojava. Vrlo bitan element u bilo kojoj organizaciji ili poduzeću jesu odnosi u istom – ljudi su socijalna bića, stoga ako su odnosi s kolegama ili nadređenima lošiji, dolazi do lošijeg psihičkog stanja i naravno, pojave stresa. Organizacijska klima jest možda i jedan od najvažnijih elemenata koji mogu biti izvor stresa u organizaciji, zbog toga što restrikcije ili nemogućnosti sudjelovanja vode do osjećaja bespomoćnosti, što vodi samo do negativnih osjećaja – prvenstveno stresa, a zatim i otpora

provođenju promjena. Važno je sagledati sve potencijalne izvore stresa za zaposlenika i ciljati na minimiziranje pojave negativnih emocija kod zaposlenika.

Previše stresa može imati dugotrajno negativne utjecaje na zaposlenike, a jedan od njih je sindrom sagorijevanja na poslu, koji je definitivno i najčešći i najefektivniji negativni utjecaj stresa. U današnje vrijeme, kako je tempo rada brz, promjene se također događaju sve većom brzinom, te kod većine zaposlenika dolazi do sindroma sagorijevanja ako se promjene ne uvode na pravilan način. Sindrom sagorijevanja na poslu jedan je od najgorih posljedica dugotrajne izloženosti stresu na radnom mjestu. (Ajduković i Ajduković, 1996.).

„Najčešći znaci sindroma sagorijevanja na poslu su: osjećaj tjelesne i emocionalne iscrpljenosti, gubitak osjećaja osobne vrijednosti, negativizam, kako vezan za sebe tako i za ciljeve posla ili organizacije u kojoj radi, gubitak zanimanja za suradnike, cinizam i neosjetljivost za druge, osjećaj bespomoćnosti i beznada, pesimizam, razdražljivost i niska tolerancija na frustraciju, neprijateljstvo, sumnjičavost, rigidnost i neprilagodljivost, povlačenje u socijalnim odnosima, učestaliji sukobi i agresivni ispadi, povećana upotreba alkohola, duhana, stimulirajućih sredstava i lijekova, izostajanje s posla, osjećaj opće slabosti, učestalo pobolijevanje, preosjetljivost na podražaje, komunikacijske poteškoće, tjelesni simptomi: glavobolje, bolovi u leđima, poteškoće disanja, spavanja i prehrane, gastrointestinalni poremećaji i još mnogi drugi.“ (Poredoš i Kovač, 2005: 4-5)

6.1. Prepoznavanje stresa

Menadžeri koji upravljaju promjenama moraju prepoznati simptome stresa kako bi njime uspješno upravljali. Nakon što su pronašli izvore koji dovode do stresa, potrebno je upravljati istima te biti spreman minimalizirati ili potpuno ugasiti simptome stresa kod zaposlenika. „Faze u upravljanju stresom su:

1. faza: Razumijevanje stresa,

2. faza: Otkrivanje pozicije stresa i njegove razine,

3. faza: Pružanje pomoći u kontroli i prevladavanju stresa.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:242-245)

Prva faza upravljanja stresom kod zaposlenika jednostavno je menadžerovo spoznavanje odnosa između razine stresa i radnog učinka kod zaposlenika. Ako je razina stresa optimalna, optimalan je i radni učinak, zbog toga što zaposlenici tada imaju više energije i motivacije te

poboljšano zapažanje. Kad je razina stresa preniska, dolazi do slabijeg učinka zaposlenika, što može dovesti do dosade, smanjene motivacije, ili čak izostanaka s posla. Nasuprot tome, kada je razina stresa previsoka, kod zaposlenika može doći do razdražljivosti, neodlučnosti, češćih grešaka te drugih tjelesnih znakova.

Utvrdjivanje pozicije stresa je druga faza upravljanja stresom. U njoj je riječ o otkrivanju gdje u organizaciji postoji stres i u kojim razinama. To može biti zahtjevno jer svaki pojedinac na svoj način reagira na promjene, pa tako i na stres. Ako je razina stresa visoka, potrebno je primijeniti suptilnije metode smanjivanja stresa. Treća, posljednja faza jest faza pružanja pomoći u prevladavanju stresa kada menadžeri moraju djelovati na same uzroke pojave stresa kako bi ga smanjili ili u potpunosti uklonili. (Rojnik, 2016.)

U organizaciji ili poduzeću koje se brine o zaposlenicima najvažnije mjesto treba imati planiranje i provođenje mjera za smanjenje i sprečavanje radnog stresa. Tek kada se saznaju izvori i uzroci teškoća zaposlenika, može se krenuti s pravilnim provođenjem promjena i pronalaskom načina suočavanja sa stresom. Stres se implementira na drugačiji način kod svakog zaposlenika, stoga je potrebno da menadžer promjena bude otvoren prema novim načinima reagiranja i isto tako prema novim iskustvima.

Vrlo je važno na vrijeme doći do pravilnog načina menadžmenta promjena te ga implementirati kako se zaposlenici ne bi osjećali zapušteno, budući da do sagorijevanja na poslu dolazi postupno. „Prvo se javljaju prevelika očekivanja i idealizacija posla. Manifestira se kao entuzijazam vezan za posao, potpuna posvećenost poslu, visok stupanj energije, pozitivni i konstruktivni stavovi, visoka postignuća. Zatim se kreće javljati početno nezadovoljstvo poslom i prvi znakovi sagorijevanja. To su prvi znaci tjelesnog i mentalnog umora, frustriranosti i gubitka ideala; smanjuje se radni moral, a povećava dosada, teškoće u komunikaciji s kolegama. Dolazi do povlačenja, izolacije i intenzivnijih znakova stresa. Javlja se izbjegavanje kontakta s drugim suradnicima, veće komunikacijske poteškoće, srdžba i neprijateljstvo spram okoline, negativizam, depresivnost i druge emocionalne poteškoće, nesposobnost koncentracije, tjelesna i mentalna iscrpljenost, veći broj psihosomatskih teškoća. U konačnici dolazi do apatije i gubitka interesa uz ozbiljno produbljivanje znakova stresa. Javlja se nisko osobno i profesionalno samopoštovanje, kronično izostajanje s posla, kronično negativni osjećaji vezani uz posao, potpuni cinizam, nesposobnost komuniciranja s drugim osobama, depresija i tjeskobnost i napuštanje posla.“ (Poredoš, Kovač, 2005: 5) Ako menadžer želi izbjeći stanje zaposlenika koje će ih kroz promjene motivirati da napuste posao, iznimno

je važno na vrijeme pravilno upravljati promjenama kako bi svi sudionici organizacije bili zadovoljni i prihvatili nove i iznimne situacije u istoj.

6.2. Uzroci stresa zbog organizacijskih promjena

Uzroci zbog kojih dolazi do otpora promjeni često su slični, ako ne i isti, kao i uzroci zbog kojih dolazi do pojave stresa kod zaposlenika u organizaciji. Prema Despot i dr. (2009.), neki od najčešćih izvora stresa u organizaciji, koji gotovo uvijek rezultiraju otporom prema provođenju i prihvaćanju novih promjena su:

- **nestabilnost radnog mjesta** – otkazi, premještanja u druge odjele, promjena načina rada;
- **visoki zahtjevi za ostvarenjem** – kratki rokovi, povećanje opsega posla, previsoka očekivanja;
- **tehnologija** – novi programi, nova računala, novi načini komunikacije;
- **klima organizacije** – nepristupačnost naređenih, zanemarivanje zaposlenika;
- **osobni problemi** – oni se često prikazuju i u poslovnom okruženju

Kada dođe do pojave promjena unutar organizacije, može doći i do pojave stresa na razini cijele organizacije, ali isto tako i na razini pojedinca ili zasebne grupe. Na razini cijele organizacije najčešći izazivači stresa kod zaposlenika su sama organizacijska klima, tehnološke promjene ili noviteti u tehnologiji, ili jednostavno oblik organizacije koji od početka nije bio dobro organiziran. Na razini pojedinca stres izazivaju sukobi uloga ili nejasno predstavljanje uloga na radnom mjestu, ili postavljanje prevelike odgovornosti prema drugim ljudima. Također, na grupnoj razini do stresa može doći zbog sukoba unutar grupe ili neprimjerenosti statusa ljudi u grupi. Često stres izazivaju elementi koji potječu čak i izvan organizacije, pa tako to mogu biti čimbenici iz osobnog života zaposlenika kao što je obiteljska situacija ili kvaliteta osobnog života, itd. Svi ti elementi utječu na prihvaćanje promjena kod zaposlenika te ako se stres koji se pojavio zbog organizacije i promjenama uvedenim u organizaciju ne pokuša spriječiti i umanjiti, zaposlenik će u većini slučajeva odbiti prihvatiti promjenu te će nastati već objašnjeni otpor prihvaćanja promjena. (Sikavica, 2011.)

Dakle, kako bi se promjene uspješno provele, bez pojave stresa i nezadovoljstva kod zaposlenika, najvažnije je stvoriti organizacijsku klimu u kojoj je briga za zaposlenike na prvom mjestu i u kojoj je to obaveza prema svakom pojedincu – ako se zaposlenici osjećaju

prihvaćeno i saslušano u organizaciji, ciljevi će se postizati brže, a posao obavljati kvalitetnije, i naravno, pojava otpora prema promjenama će biti minimalna ili nepostojeća.

6.3. Upravljanje stresom u organizaciji

Kako navode Certo i Certo, da bi menadžer mogao pravilno upravljati stresom u organizaciji, on mora proći nekoliko faza:

- Razumjeti kako stres utječe na radne rezultate pojedinca
- Uočiti nezdravi stres u organizaciji
- Pomoći zaposlenicima da se uhvate u koštac sa stresom. (Certo, Certo, 2008: 313)

U prvoj fazi važno je spoznati kako na pojedinca utječe određena razina stresa, to jest, koja količina stresa će utjecati na povećanje radne učinkovitosti, a koja na smanjenje iste. Ako je razina stresa previsoka ili pak preniska, to će negativno utjecati na radnu učinkovitost zaposlenika, a rezultat su prevelikog ili premalog opterećenja za jednu osobu. Ovdje zapravo leži problem za menadžera, budući da on mora odrediti granice optimalne razine stresa, a i prepoznati ih. To može biti izazovno jer svaki zaposlenik je individualna osoba te ima različite osobine i percepciju. Nakon što se otkrilo kako stres utječe na zaposlenike, menadžer treba saznati i gdje u organizaciji nastaje stres, i na temelju toga spoznati je li stres na optimalnoj razini ili se treba raditi na smanjenju istog. (Barušić, 2021.) U posljednjoj fazi, menadžer mora pomoći zaposlenicima da svladaju stres. Stres može utjecati na zaposlenikovo ponašanje, spoznajne sposobnosti, te nerijetko i na njegovo mentalno i fizičko zdravlje.

Postoji nekoliko strategija koje mogu menadžeru pomoći pri sprečavanju nastanka stresa prije nego što bude prekasno i prije nego što dođe do „gašenja požara“. Neke od najpoznatijih i najjednostavnijih strategija sprečavanja stresa su:

- **„Stvaranje organizacijske klime koju podržavaju pojedinci** – misli se na zamjenu tradicionalne, klasične organizacije fleksibilnom organizacijom koja je primjerenija ljudima.
- **Kreiranje zanimljivih poslova** – na taj način će motivirati zaposlene jer će ih osloboditi dosadnih, rutinskih poslova.
- **Stvaranje programa u vezi s karijerom** – omogućuje svakom zaposleniku da spozna svoje mjesto u organizaciji nakon organizacijske promjene.“(Stolnik, 2016: 18-19)

7. IZBJEGAVANJE KONTROLE ŠTETE I "GAŠENJA POŽARA"

Da bi se uspješno slijedio određeni strukturirani proces upravljanja promjenama, učinkovito je započeti s provođenjem u isto vrijeme kada se pojavi i poslovna promjena. Međutim, u stvarnom životu i u današnjem okruženju realna situacija jest ta da je ponekad nemoguće pokrenuti upravljanje promjenama odmah na početku projekta ili u istom trenutku kad se promjena pojavi. Često menadžeri žure implementirati politiku upravljanja promjenama tek nakon što su problemi jasno vidljivi, tek nakon što oni isplivaju na površinu – a rezultat tome je rad na kontroli nastale štete i „gašenju požara“, što je najteži način provođenja promjena.

Upravo zbog toga što ne počinju svi projekti s provođenjem menadžmenta promjena od početka, menadžer mora prilagoditi svoj pristup ovisno o životnom ciklusu projekta i pojave promjene. Prema Hiatt i Creasy, za voditelja menadžmenta promjena postoji nekoliko scenarija ulazne točke provođenja promjena:

„1. Projekt je tek započeo i upravljanje promjenama primjenjivat će se od samog početka. To se obično događa kada menadžer, netko iz tima ili sponzor projekta uvede upravljanje promjenama u projekt kao obaveznu disciplinu. Ovo je najbolji scenarij.

2. Projektni tim dovršio je aktivnosti planiranja i dizajna rješenja te je odlučio primijeniti upravljanje promjenama u trenutku kada implementacija počinje. Postojeće timske strukture i uloge su definirane, a upravljanje promjenama slojevito se postavlja na postojeći proces.

3. Projekt je u dobrom tijeku i implementacija je već započela. Projektni tim već osjeća otpor prema promjenama. Menadžment promjena je u ovom slučaju samo reakcija na probleme koje stvara ovaj otpor. Ovo je najgori mogući scenarij.“ (2021: 74-45)

Ove ulazne, to jest početne točke od iznimne su važnosti za pravilno upravljanje promjenama – što kasnije u životnom ciklusu projekta se započne s provođenjem aktivnosti menadžmenta promjena, to zadatak upravljanja promjenama postaje teži. U ovom slučaju, vrijedi izreka – „bolje je spriječiti nego liječiti“: kada menadžer kasni s uvođenjem menadžmenta promjena, početni posao u procesu će najvjerojatnije biti „gašenje požara“ i kontrola štete. Kako organizacija stječe kompetenciju u upravljanju promjenama, prakse i tehnike upravljanja promjenama počinju sve ranije. (Hiatt, Creasy: 2021.)

8. KOMPETENCIJE ORGANIZACIJE SPOSOBNE ZA PROMJENE

„Kompetencija znači nadležnost, djelokrug, ovlaštenje neke ustanove ili osobe, mjerodavnost, odnosno područje u kome neka osoba posjeduje znanja i iskustva.“ (Klaić 1988:715). Važno je da organizacija ima potrebne kompetencije kako bi uspješno provela promjenu i kako bi opstala na tržištu. „Organizacije kompetentne za promjene, gledano iz svake uloge u organizaciji, imaju sljedeće ciljeve:

- Rukovodstvo stalno traži načine za poboljšanje profitabilnosti i rasta reagirajući na tržišne promjene i prilike te osigurava da se poslovne promjene implementiraju i ostvare u punom potencijalu pomoću učinkovitog vodstva i sponzorstva promjena.
- Projektni tim podržava sponzore, menadžere i zaposlenike na prvoj liniji kroz proces promjene alatima, procesima i tehnikama za upravljanje promjenama.
- Menadžeri podržavaju zaposlenike kroz proces promjene na način da pružaju smjernice i usmjeravaju ih za profesionalni razvoj. Također je važno poticanje uspješnog rada u novom okruženju, uključujući podučavanje zaposlenika o tehnikama upravljanja promjenama.
- Zaposlenici uspješno rade u trenutnom okruženju, tijekom tranzicije i u promijenjenom okruženju.

Kako bi uspješno stvorio organizaciju kompetentnu za promjene, menadžer mora opremiti sve hijerarhijske razine organizacije razumijevanjem, perspektivama i alatima kako bi promjene bile neprimjetne i bez napora. Promjena je proces, a za izgradnju sposobnosti za promjenu trebat će vremena. Kako bi izbjegao otpor promjenama, menadžer mora prepoznati gdje se nalazi danas, gdje želi biti u budućnosti i što će biti potrebno za tu tranziciju.“ (Hiatt, Creasy, 2021: 86)

Postoji povezanost područja razvoja menadžmenta i menadžmenta promjena i nužnost proširenja menadžerskih kompetencija za upravljanje promjenom te strategija razvoja menadžmenta kao podrške menadžmentu promjena, stoga Shanley, prikazano u Tablici 2, navodi sedam kompetencija menadžera promjene kao praktičan vodič za razvoj i potporu menadžerima uključenim u promjenu (2007:965-973).

Tablica 1: Kompetencije dobrog menadžera promjene

KOMPETENCIJE MENADŽERA PROMJENE	
ANALITIČAN	<p>Razumije potrebu za promjenama i prirodu tih promjena.</p> <p>Razumije unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na proces promjene.</p> <p>Utvrđuje ciljeve i svrhu promjene.</p>
PRONICLJIV	<p>Razumije kako vlastita saznanja i iskustvo utječe na pristup menadžmentu promjena.</p> <p>Razumije kako promjena utječe na zaposlenike u organizaciji.</p> <p>Utvrđuje ljudske i organizacijske resurse potrebne tijekom procesa promjene.</p>
UTJECAJAN	<p>Učinkovit u širenju vizije prema svim zainteresiranim stranama.</p> <p>Promovira pozitivan pristup promjeni.</p>
EMOCIONALAN	<p>Ima samopouzdanje i ustrajnost u održanju dugoročne predanosti procesu promjene.</p> <p>Emocionalna stabilnost, brzi oporavak nakon poteškoća.</p> <p>Tolerantan prema dvosmislenosti i nesigurnosti.</p>
SURADNIČKI	<p>Izgrađuje otvorene odnose i povjerenje s ostalim suradnicima.</p> <p>Uspješan u komunikaciji s raznim zainteresiranim stranama.</p>
RAZBORIT	<p>Izgrađuje čvrstu koaliciju i veze unutar i izvan organizacije.</p> <p>Učinkovit u pregovaranju za dobivanje nužnih resursa tijekom procesa promjene.</p> <p>Suočava se i kreativno rješava konflikte.</p> <p>Donosi teške odluke i čvrst je u njihovom provođenju.</p>
STRUČAN	<p>Razvija i implementira sveobuhvatne planove.</p> <p>Uspostavlja sustav komuniciranja.</p> <p>Razvija i implementira pravila i procedure koje ugrađuju promjene u organizaciji.</p> <p>Evaluiira utjecaj promjene u organizaciji.</p> <p>Ugrađuje rezultate evaluacije.</p>

Izvor: obrada autora prema Shanley, C. 2007. Managing change through management development: an industry case study

Prema Tablici 1, menadžer koji se bavi aktivnostima provođenja promjene treba imati određene karakteristike. Prvenstveno je važno da ima sposobnost analitičnosti, dakle razumijevanje ciljeva i svrhe promjene, kao i čimbenike koji mogu utjecati na proces promjene dok se isti provodi. Pronicljivost je također važna osobina koja definira kompetentnog menadžera, jer pronicljiv menadžer razumije kako promjena zapravo utječe na zaposlenike te razumno utvrđuje resurse (ljudske i organizacijske) koji će biti potrebni za provođenje procesa. Potrebno je biti i emocionalan, ali ovdje se ne govori o pretjeranom iskazivanju emocija, već o emocionalnoj stabilnosti i mogućnosti menadžera da se brzo oporavi nakon pojave poteškoća, kao i tolerantnosti prema trenutnoj nesigurnosti. Uz to, surađivanje je također iznimno bitno jer tako uključuje i ostale suradnike i zaposlenike u proces provođenja promjene, te je komunikacija uspješna. Kako bi ga zaposlenici shvatili ozbiljno, važno je da menadžer ima karakteristiku razboritosti gdje će kreativno rješavati konflikte i biti učinkovit u pregovaranju tijekom procesa promjene. Također je ovdje bitna i stručnost, jer stručan menadžer promjena pravilno razvija i primjenjuje procedure koje ugrađuju promjenu u organizaciji. Uz to sve, karakteristika koja može biti važna za jednog menadžera promjene je i utjecajnost – utjecajan menadžer će bolje promovirati pozitivan pristup poslu i promjeni, a i bit će učinkovitiji u širenju vizije suradnicima izvan organizacije.

9. ZAKLJUČAK

S obzirom na to da su promjene postale sastavni dio svakodnevnice i poslovanja, vještina uspješnog upravljanja promjenama najvažnija je sposobnost menadžera ili vođe jer, da bi se promjena uspješno provela, treba naučiti zaposlenike kako prihvatiti promjene i kako što lakše prevladati prelazak iz naučenog, starog, u neočekivano, novo stanje. Ukoliko organizacije žele stvoriti konkurentsku prednost i opstati relevantne na tržištu, one se moraju mijenjati te prilagođavati brzim promjenama u okolini.

Kako bi se što uspješnije upravljalo promjenama, važno je znati njihove uzroke. Neki od najčešćih su dinamičnost tržišta, nove tehnologije, novi društveni i ekonomski trendovi, promjene strategije u vođenju, organizacijske krize i problemi itd. Pravilnim vođenjem može se vrlo lako upravljati promjenama u organizaciji. Odgovarajućim stilom strategije provođenja promjena moguće je pozitivno prevladati otpor promjenama koji se može pojaviti kod zaposlenika u tom procesu. Još jedan od važnijih zadataka menadžera jest upravo smanjiti strah od promjena, tj. otpor promjenama koji se često javlja kod zaposlenika pri pojavi bilo kakve mogućnosti promjene u organizaciji. Otpor često može biti prepreka uspješnom provođenju promjene, ali isto tako i utječe na osjećaje i mišljenja zaposlenika, kao i na njihovu produktivnost i želju za radom. Naravno, ovdje je ključna uloga vođe, tj. menadžera koji može reducirati taj otpor na minimalnu razinu te uspješno provesti željenu promjenu.

Otpor promjenama također često može izazvati pojavu stresa. Stres može ostaviti jake posljedice na zaposlenike, i emocionalne i fizičke, te otežati nužno potrebno uspješno provođenje promjena. Iako stres može biti čak i poželjan (u malim količinama) jer može povećati produktivnost zaposlenika kao i motivaciju, nekontrolirani stres negativno utječe na zaposlenika kao i na samu organizaciju. Kako bi mogli minimalizirati stres i utjecaj istoga na zaposlenike, menadžeri moraju razumjeti uzroke pojave stresa, prepoznati načine kako ga zaustaviti te upravljati stresom tako da stvore okruženje u kojem će se zaposlenici osjećati sigurno i u kojem će se najbolje suočavati sa stresnim situacijama.

Zaključno, kako bi organizacija postala kompetentna za promjene, menadžerova dužnost jest osigurati da sve razine u hijerarhijskom poretku organizacije imaju razumijevanja, perspektive, i alate kako bi se promjene provele bez većih napora i kako bi pojava same promjene u organizaciji prošla što neprimjetnije. Ako se promjena prihvati s obje strane – i od

menadžmenta i od samih zaposlenika, dolazak do cilja organizacije i poslovanja bit će puno lakši.

10.LITERATURA

1. Ajduković, M. i Ajduković D. (1996) *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagačima*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Alvesson, M. (2002) *Understanding Organization Culture*, SAGE Publication, Dostupno na <https://epdf.tips/understanding-organizational-culture.html> (pristupljeno 30.5.2023.)
3. Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. i Shafiq, H. (2012) *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model*. Journal of Management Development, Vol. 31 No. 8, dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231> (pristupljeno 15.7.2023.)
4. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
5. Barušić, A. (2021) *Upravljanje promjenama u organizaciji*. Diplomski rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
6. Belak S. i Ušljebrka, I. (2014) *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*. Pregledni rad: OeconomicaJadertina. Vol. 4. No 2. 80-98. Dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=201619(pristupljeno 30.5.2023.)
7. Boban, D. (2019) *Utjecaj modela implementacija organizacijskih promjena na ponašanje zaposlenika*. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, Split
8. Buchanan D. i Huczunsky, A. (2004) *Organizational Behaviour - An Introductory Text*, 5th edition, Prentice Hall
9. Certo S. C. i Certo S. T. (2008) *Moderni menadžment* 10. Izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
10. Despot Lučanin, J., Perković, L., PukljakIričanin, Z. (2009) *Stres kao posljedica promjena na radnom mjestu: Upravljanje promjenama u sestinstvu*. Zdravstveno veleučilište. Zagreb: str.77 - 82.
11. Draft, R. L. (2006) *The New Era of Management, International Edition*.Mason: Thomas South-Western
12. Heathfield, S.M. (2021) *WhatIsResistance To Change?*, URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-resistance-to-change-1918240> (Pristupljeno 30.5.2023.)

13. Hiatt, Jeffrey M. Creasy, Timothy J. (2021) *Change Management – The people side of change*. Digitalna verzija, Internet Archive: Prosci LearningCenterPublications
14. Jukić, T. (2020) *Upravljanje otporom promjenama kod zaposlenika*. Završni rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
15. Klaić, B. (1988) *Rječnik stranih riječi*. Nakladni zavod Matice hrvatske: Zagreb
16. Kotter, J. P. (2009) *Vođenje promjena*. Lider: Zagreb.
17. Kotter's 8-Step Change model, MindTools, (n.d.) URL: <https://www.mindtools.com/a8nu5v5/kotters-8-step-change-model> (Pristupljeno 10.6.2023.)
18. Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine*. Sinergija – nakladništvo. Zagreb.
19. Menadžment. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021.) *Leksikografski zavod Miroslav Krleža*, URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070> (Pristupljeno 30.5.2023.)
20. Northouse, P.G. (2010) *Vodstvo, teorija i praksa*. 4. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
21. Penava, S., Šehić, Dž. (2014) Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika: *Ekonomski pregled*, 65 (6), 576-597
22. Peus C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., Traut- Mattausch, E. (2009.). *Leading and Managing Organizational Change Initiatives*, Management Review.
23. Poredoš, D., Kovač, M. (2005) *Stres i psihološko zlostavljanje na javnom mjestu*. Stručni rad. Popovača: Neuropsihijatrijska bolnica „Dr. Ivan Barbot“
24. Rojnik, N. (2016) *Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama*. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
25. S. Petar i D. Perkov (2013) *Inteligencija poslovne promjene: Kako upravljati poslovnim promjenama*, Zagreb: Školska knjiga
26. Sauter, S. i Murphy, L. (1999) *Stress at work*. DHHS (NIOSH) Publication No.99-101. NIOSH; Cincinnati
27. Shanley, C. (2007) *Managing change through management development: an industry case study*. Journal of Management development. Vol.26, izdanje 10. str. 962- 979. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/02621710710833414> (pristupljeno 30.5.2023.)
28. Sikavica P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, Informator: Zagreb
29. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Školska knjiga d.d.: Zagreb
30. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga: Zagreb

31. Stanić, M. (2019) *Upravljanje promjenama*. Predavanje, Ekonomski fakultet Osijek.
URL:http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/05/MuT_09_Upravljanje-promjenama.pdf(pristupljeno 15.7.2023.)
32. Stolnik, V. (2016) *Organizacijske promjene i utjecaj stresa na zaposlenike lokalne samouprave*. Diplomski rad. Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin.
33. Stranks J. (2005) *Stress at work – Management and prevention*. Elsevier Butterworth-Heinemann Publications
34. Xhemajli, A. (2019) *Upravljanje promjenama*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković: Pula
35. Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations Global Edition*. 8th edition. Pearson Education Limited: Essex
36. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004) *Organizacijska kultura*, Fakultet organizacije i informatike: Varaždin

11.PRILOZI

POPIS SLIKA

Slika 1: Elementi vodstva.....	7
Slika 2: Model slijeda događanja promjena.....	11
Slika 3: Izvori stresa u organizaciji.....	20

POPIS TABLICA

Tablica 1: Kompetencije dobrog menadžera promjene.....	26
--	----