

Organizacijske promjene i stres

Špehar, Jasna

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:905333>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Jasna Špehar

ORGANIZACIJSKE PROMJENE I STRES

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2018.

Jasna Špehar

ORGANIZACIJSKE PROMJENE I STRES

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna organizacija

Mentor: mr. sc. Ivana Varičak, viši predavač

Matični broj studenta: 0619414011

Karlovac, travanj, 2018.

SAŽETAK

Ovim radom ukazuje se na važnost kvalitetne pripreme organizacije i ljudi koji ju čine na provođenje organizacijskih promjena kako bi one u što manjoj mjeri uzrokovale stres kod zaposlenih, te kako bi se povećala vjerojatnost uspjeha u njihovu provođenju. Promjene su složen proces koji zahtjeva kreativan pristup i pomno planiranje pri čemu najvažniju ulogu imaju menadžeri koji ujedno snose najveći dio odgovornosti u njihovu provođenju. Uključivanje zaposlenih u sve faze organizacijskih promjena eliminirati će njihov otpor, povećati osjećaj važnosti i odgovornosti zbog same participacije i pridonijeti uspješnom provođenju promjena. Stres je bolest novog doba, a edukacija i prevencija bitni su koraci u eliminiranju stresa kao uzroka neuspjeha u provođenju organizacijskih promjena, ali i dalekosežnih posljedica koje stres ima kako za pojedinca tako i za organizaciju u kojoj radi. Kvalitetno upravljanje stresom rezultirati će održavanjem one razine stresa koja potiče kreativnost i kompetitivnost. JU NP Plitvička jezera primjer je poslodavca koji ima veliki potencijal da stres izazvan organizacijskim promjenama eliminira na način koji će pozitivno djelovati kako na zaposlene tako i na uspješno poslovanje i to kroz smislenu organizaciju rada i kvalitetnu komunikaciju, te da na taj način što bolje iskoristi potencijal svog zemljopisnog položaja od čega će prosperirati i Ustanova, ali i njeni zaposlenici.

Ključne riječi: organizacijske promjene, otpor, stres, upravljanje stresom, JU NP Plitvička jezera

SUMMARY

This paper points to the importance of quality organization preparation and the people who are doing it for the purpose of implementing organizational changes to minimize the stresses of employees and to increase the likelihood of success in their implementation. Changes are a complex process that requires creative approach and careful planning in which the greatest role and responsibility is on the managers. Involving the employees in all stages of organizational change will eliminate their resistance, increase the sense of importance and responsibility by participating and contributing to the successful implementation of changes. Stress is a disease of the new age and education and prevention are essential steps in eliminating stress as a cause of failure in organizational changes, but also far-reaching consequences that stress has for individual and the organization in which he works. Quality stress management will result in maintaining a level of stress that promotes creativity and competitiveness. Public institution Plitvice Lakes National Park is an example of an employer who has great potential to eliminate stress caused by organizational changes in a way that will positively affect both the employees and the successful business through meaningful work organization and high quality communication, thereby making the most out of the potential of its geographic position from which the Institution will prosper, and therefore its employees too.

Key words: organizational changes, resistance, stress, stress management, Public institution Plitvice Lakes National Park

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD..... | 1 |
| 1.1. Predmet i cilj rada..... | 1 |
| 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja | 1 |
| 1.3. Struktura rada | 1 |
| 2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE | 3 |
| 3. PROMJENE U ORGANIZACIJI | 5 |
| 3.1. Vrste promjena u organizaciji..... | 7 |
| 3.2. Organizacijske promjene prema objektu provođenja | 10 |
| 3.3. Činitelji organizacijskih promjena..... | 11 |
| 4. OTPOR NA PROMJENE | 14 |
| 4.1. Razlozi otpora na promjene | 15 |
| 4.2. Smanjivanje otpora na promjene | 17 |
| 4.3. Organizacijska kultura kao sredstvo smanjivanja otpora na promjene | 18 |
| 5. PROVOĐENJE PROMJENA U ORGANIZACIJI | 19 |
| 5.1. Modeli provođenja promjena..... | 20 |
| 5.2. Uspjeh provođenja promjena..... | 22 |
| 6. ORGANIZACIJSKE PROMJENE I STRES | 23 |
| 6.1. Definicija i manifestiranje stresa | 24 |
| 6.2. Upravljanje stresom..... | 27 |
| 7. JAVNA USTANOVA NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA..... | 30 |
| 7.1. Hijerarhijska struktura Javne ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera..... | 31 |
| 7.2. Organizacijske promjene u JU NP Plitvička jezera i stres kao posljedica tih promjena | |
| | 33 |
| 8. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA KAO IZVORIMA STRESA KOD ZAPOSLENIKA JU NP PLITVIČKA JEZERA | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 8.1. Ciljevi anketnog istraživanja o organizacijskim promjenama kao izvorima stresa kod zaposlenika u Javnoj ustanovi Nacionalni park Plitvička jezera | 34 |
| 8.2. Rezultati anketnog istraživanja..... | 37 |
| 8.3. Načini utjecanja na smanjenje stresa kao posljedice organizacijskih promjena u JU NP Plitvička jezera | 46 |
| 9. ZAKLJUČAK | 48 |
| LITERATURA | 50 |
| POPIS ILUSTRACIJA | 51 |

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je obrada teme organizacijskih promjena i stresa kao njihove posljedice. Organizacijske promjene neizostavan su dio svake organizacije koja po svom postojanju predstavlja organizam koji je dinamičan, organizam koji raste, mijenja se i razvija. S organizacijskim promjenama najprije se suočavaju zaposlenici o čijem prihvaćanju ovisi uspjeh provođenja tih promjena. Cilj rada je ukazati na činjenicu kako organizacijske promjene mogu biti izvorom stresa kod zaposlenika ukoliko se ne provedu na adekvatan način, a negativne posljedice stresa imaju dalekosežne posljedice, kako za ljude tako i za organizaciju koje su dio. Stres se smatra bolešću novog milenija i ukazivanje na važnost prevencije i edukacija o stresu prvi su koraci suočavanja s istim. Stresom se može kvalitetno upravljati i održavanjem na poželjnoj razini iskoristiti ga kao izvor kreativnosti i pokretača razvoja.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Podaci prikupljeni u radu rezultat su korištenja stručne literature koja se bavi temom organizacijskih promjena i organizacijom općenito, kao i one koja obrađuje temu stresa. Također su primijenjeni izvori poput stručnih članaka dostupnih na internetskim stranicama koji pozornost posvećuju promjenama u organizaciji, uspješnosti i preduvjetima njihova provođenja, te posljedicama koje imaju na zaposlene. Deskriptivnom metodom opisane su činjenice i procesi koji se odnose na povezanost promjena u organizaciji i stresa. Poseban dio rada posvećen je prikupljanju i obradi podataka od zaposlenika JU NP Plitvička jezera putem anketnog upitnika. Rezultati anketnog upitnika obrađeni su metodom analize što je rezultiralo prijedlogom niza mogućih načina utjecanja na smanjenje stresa kao posljedice organizacijskih promjena u JU NP Plitvička jezera.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen na sedam strukturnih cjelina na način da tema svake cjeline obrađuje elemente potrebne za shvaćanje povezanosti i uzročno-posljedičnog odnosa organizacijskih promjena i stresa. U prvoj cjelini rada obrađeno je pojmovno određivanje organizacije. Definirana je na razne načine kako bi se u drugoj cjelini, u kojoj se opisuju moguće promjene u organizaciji, mogla jasno razraditi složenost procesa promjena koji podrazumijeva kretanje organizacije iz

sadašnjeg stanja u željeno, buduće stanje. Kako promjene u organizaciji uzrokuju razni činitelji tako je u drugoj cjelini rada obrađena tema samih uzroka promjena, ali i podjela na moguće vrste tih promjena.

Treća cjelina rada obrađuje temu otpora zaposlenika na promjene koje se provode u organizaciji. Kako je za uspjeh provođenja promjena bitno da svi uključeni u taj proces shvate zašto se promjene provode, na koji način i koja je njihova uloga u tom procesu, tako su definirani mogući razlozi zbog kojih zaposlenici pružaju otpor, ali i način smanjivanja tog istog otpora, odnosno sredstva kojima je moguće utjecati na razloge otpora.

Kada je otpor prevladan tada se može pristupiti provođenju promjena i upravo sljedeća cjelina rada bavi se modelima provođenja promjena i značajkama uspješno provedenog procesa organizacijskih promjena koje se svode na mjerenje uspjeha kao završne faze.

Peta cjelina posvećena je definiranju stresa, njegovim izvorima, manifestiranju, povezanosti organizacijskih promjena i stresa, ali i posljedicama stresa na radnom mjestu. Stres je neizostavan u svakoj sferi života, pa tako i u životnom ciklusu jednog poduzeća. Važnost distinkcije pozitivnog stresa koji potiče kreativnost i onog destruktivnog stresa koji negativno djeluje na ljudski organizam i uspjeh organizacije, sfera je kvalitetnog upravljanja stresom što je također tematika ove cjeline.

Na primjeru JU NP Plitvička jezera kao najstarijeg i najposjećenijeg Nacionalnog parka u Republici Hrvatskoj i poslodavca koji na vrhuncu turističke sezone zapošljava gotovo tisuću ljudi temelje se iduća dva poglavlja. Ta posljednja dva poglavlja odnose se na opis organizacijske strukture ove Ustanove, te organizacijske promjene unutar Ustanove i stres zaposlenika kao posljedicu tih promjena. Na uzorku od trideset zaposlenika provedeno je anketno istraživanje čiji je cilj bio ispitati mišljenje zaposlenika o organizacijskim promjenama i stresu i utvrditi njihovu percepciju o samoj pojavnosti stresa na radnom mjestu, izvorima stresa na radnom mjestu, te činjenici provode li se organizacijske promjene i jesu li potrebne. Na temelju rezultata provedenog anketnog istraživanja predloženi su načini utjecanja na smanjenje stresa kao posljedice organizacijskih promjena u JU NP Plitvička jezera.

2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE

Vjerojatno većina ljudi nije niti svjesna da već samim rođenjem postaju pripadnicima jedne vrste organizacije i da je to samo prva u nizu kojoj će pripadati kroz svoj životni put. U početku je to obitelj, kasnije vrtić, škola, fakultet, posao, i tako dalje. Sve su to organizacije čijim dionicima postajemo bez razmišljanja o tomu kada su nastale i zbog čega, a prihvaćajući sva njihova pravila. Sve te organizacije zapravo su osnovane da bi čovjek lakše ostvarivao svoje ciljeve i zadovoljavao potrebe. Takva potreba javila se ipak nešto prije života kakvog danas poznajemo i udruživanje je bilo pitanje opstanka u surovij borbi čovjeka i prirode.

Organizacije danas značajan su odmak od tog vremena, ali cilj im je isti: postići čim više u što kraćem vremenskom roku i sa što nižim troškovima, a u fokusu je čovjek i njegovo zadovoljstvo. Nije tomu uvijek bilo tako i ta evolucija organizacije vidljiva je i u samom pozicioniranju čovjeka unutar iste. Organizacija je živi organizam koji raste i mijenja se, pa je tako od prvotnog fokusa na proizvodnju i fokusa na postizanje ciljeva po bilo kojoj cijeni, a cijena čega je bila i potpuna zanemarenost društvenog aspekta, dosegla razinu kada je zadovoljstvo čovjeka temelj prosperiteta organizacije kojoj pripada, s kojom raste i za koju radi.

Najraniji izraz za ljude u organizaciji bio je „radna snaga“ gdje ih se tretiralo kao strojeve i predmete rada¹, a zanemarivala se percepcija ljudi i njihova kompleksnost. Termini za ljude u organizaciji mijenjali su se i evoluirali zajedno s tretmanom kojeg su imali, pa se s vremenom sve više ulagalo u njihov razvoj i došlo je do toga da se ljude tretira kao razvojni potencijal i resurs na kojemu počiva uspjeh organizacije. Nekad radna snaga koja je pokretala strojeve danas su ljudski potencijali koji se definiraju kao *sve sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, motivacija, inventivnost, kreativnost itd. što ih ljudi posjeduju i koje u organizaciji samo djelomice aktualiziraju. Budući da se dio toga ne aktualizira, a dalje se razvija ili mijenja, osobito učenjem, ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih onda čini najvrjednijim resursom organizacije.*²

U prilog činjenici kako je organizacija složen i kompleksan sustav ide i to da ona nema jedinstvenu definiciju, te da ista ovisi o tomu tko organizaciju definira i činjenici da su se pogledi na organizaciju razvijali zajedno s teorijama o istoj. Pojam organizacije univerzalno je primjenjiv, pa služi za određivanje bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području

¹ Gutić, D.; Devčić, A.; Hak, M.: Psihologija upravljanja ljudskim resursima, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, 2017. god., str.18

² Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Intergrafika d.o.o., Zaprešić, 2009. god., str. 17.-18.

društvenog života.³ Uglavnom organizacija biva pozicionirana kao znanost, ali ne uvijek znanost s istim spektrom interesnih područja, pa je tako po nekima društvena, prema onim drugima politička ili pak tehnička znanost. Osim različitog pozicioniranja organizacije kao znanosti, definira se i ovisno o značenju, a iz samog konteksta izlaganja tek se može zaključiti na što se pojam odnosi. Prema tomu postoje različite definicije organizacije:⁴

- a) Organizacija u širem smislu je svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, a organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva,
- b) Organizacija kao znanost formulira načela koja omogućavaju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije, organizacija kao vještina je sposobnost kojom čovjek uporabom pogodnih sredstava i metoda usklađuje konkretne činitelje proizvodnje,
- c) Organizacija je stanje koje pokazuje postojeću situaciju, ali i proces koji utječe na promjenu određenog stanja,
- d) Organizacija se bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima, ali i skladnim povezivanjem ljudi i sredstava,
- e) Organizacija je uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa, ali se njome regulira rad i život svih pripadnika zajednice.

U svakom slučaju, jedino što nije upitno i stalno je primjenjivo je to da je u svakom smislu organizacija sinergija ljudi i skup njihovih aktivnosti kojima se postižu željeni rezultati i dosežu zacrtani ciljevi i to na način da se vodi računa o svrsishodnom upravljanju vremenom i sredstvima rada. Bilo koja od ranije navedenih definicija zapravo ne može biti isključiva i nesporna je činjenica da je jedina konstanta vezana uz organizaciju samo proces promjena, a da je organizacija i proces organiziranja i rezultat te aktivnosti.

³ Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011. god., str. 5

⁴ Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 12

3. PROMJENE U ORGANIZACIJI

Upravo zato što nije statičan organizam već dinamična struktura koja se mijenja pod utjecajem i prema zahtjevima okoline, organizacija koja želi opstati mora biti svjesna svoje podložnosti promjenama. Brzo razvijajuće okruženje i trendovi suvremenog svijeta ne opraštaju krutost organizacije koja ne ide ukorak s potrebama okruženja koje se mijenjaju često i brže no što ih organizacije mogu pratiti, pa se ovdje mogu pronaći i izvori potrebe za promjenom u organizaciji i potrebe za njenom fleksibilnošću. Samo one organizacije koje uhvate taj korak opstaju na tržištu i konkuriraju. Kako bi se lakše nosili s promjenama i bolje ih razumjeli to im se pristupa individualno i ovisno o tomu koji dio organizacije mijenjaju. Organizacijska promjena može se definirati kao proces pomoću kojega se organizacija pomiče iz sadašnjeg stanja u neko željeno buduće stanje kako bi povećala svoju učinkovitost.⁵ Organizacijske promjene mogu se odnositi na promjenu tehnologije i proizvodnih postupaka, organizacijske strukture i strukture zaposlenih, a provode se kako bi se udovoljilo kupcima, tehnološkim promjenama i vladinim mjerama.⁶

Kako ništa što je vezano uz organizaciju nije jednostavno primjenjivo i ništa nije moguće prosto definirati, to je slučaj i s promjenama koje organizaciju zahvaćaju. Procjena o tomu kada je promjene potrebno inicirati, tko će ih provoditi, na koga će se odnositi, kako će ih ljudi prihvatiti, procjena o korisnosti istih, te o tomu donosi li promjena više koristi ili troškova i slična pitanja, ono su što organizaciju i po ovom pitanju čini nedjeljivom od pojma složenosti. Upravo odgovorom na ova i ina slična pitanja donosi se odluka o prosperitetu organizacije i svih onih koji o njoj ovise, od djelatnika preko poslovnih partnera do korisnika usluga, a sve s naglaskom na nužno prihvaćanje promjena od strane onih koji čine organizaciju, a to su ljudi. Ljude je bitno uvjeriti u dobrobiti koje promjene nose budući su oni okosnica uspjeha organizacije koja je izvjesno vrijeme određene stvari radila na određeni način koji sada treba postati dijelom prošlosti.

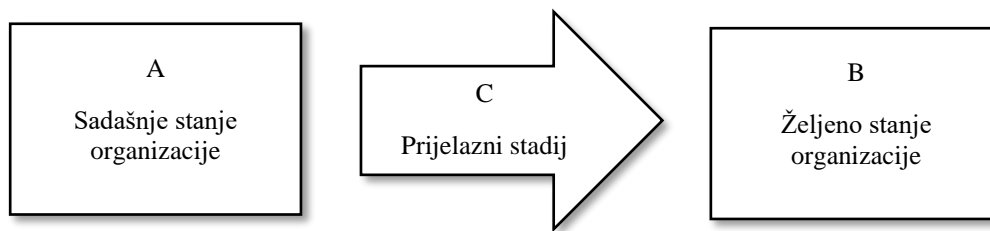
Kako svaka organizacija ima svoju viziju, misiju i ciljeve, potreba da se živi najdugoročnija odrednica organizacije, vizija, dovodi do toga da se promjenama treba prilagođavati brzo i efikasno što zahtjeva fleksibilnost organizacije. Fleksibilnu organizaciju karakterizira činjenica

⁵ Galetić, L.: Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016. god., str. 403, citirano prema Jones, G.R. (2012.), *Organizational Theory, Design and Change*, Prentice Hall, Texas A&M University, str.301

⁶ Sikavica, P.; Novak, M.: op. cit., str. 534-535

da se potreba za promjenom uočava prije krize poduzeća, odnosno dok je poduzeće u relativno stabilnoj fazi, da se ta promjena provodi efikasno i efektivno, u kratkom roku, te da ona uspješno prati zacrtani put kretanja poduzeća na putanji promjena (od točke A kao sadašnjeg stanja do točke B kao željenog stanja preko prijelaznog ili tranzicijskog razdoblja⁷) i sve navedeno uz minimalne troškove jer promjene nose troškove i gubitke, kako ekonomske tako i psihološke.

Shema 1: Organizacijska promjena kao prijelazni stadij



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008. god, str. 217, citirano prema Hall, M.R. (1990.), *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, ME, International Press

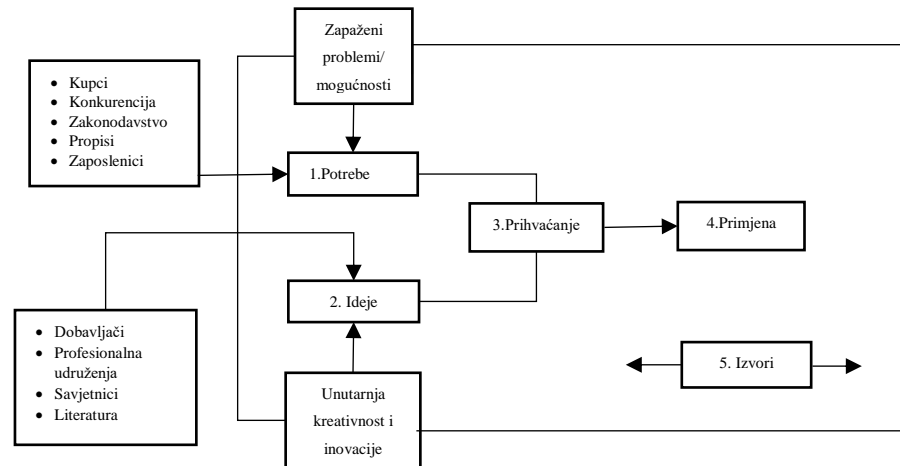
Sadašnje stanje (A) je stanje u kojemu se organizacija sada nalazi i nije zadovoljavajuće, odnosno stanje koje organizacija želi napustiti s ciljem da dosegne željeno stanje (B). Ovaj proces odvija se u prijelaznom stadiju (C) koji je spona između sadašnjeg i željenog stanja i koji predstavlja fazu mijenjanja, turbulencije i noviteta, a koja mora biti što kraća i za trajanja koje organizacija mora paralelno funkcionirati na način da se ne remete svakodnevni procesi.

Upravo sposobnost da se faza inicijacije promjena i brzina provođenja istih provede pravodobno osigurava željenu razinu stabilnosti poduzeću za što su odgovorni menadžeri. Velika odgovornost koju nose ističe njihovu sposobnost reagiranja, komunikacije, koordinacije, psihološke vještine, sposobnost utjecaja na zaposlenike i slično. Kada se promjene provode nakon uočavanja vidljivih indikatora tada je u poduzeću očit pad prodaje, nezadovoljstvo radnika, nedostizanje zacrtanih ciljeva, odnosno kriza organizacije koju je, u svakom slučaju, bolje preduhitriti i preventivno djelovati iz čega proizlazi da je promjene bolje planirati nego dovesti organizaciju u situaciju da reaktivno primjenjuje sve korake promjene.

⁷ Ibid., str. 540-541

Provođenje promjena u organizaciji sastoji se od nekoliko faza koje su podijeljene na pet sastavnica iste: potreba za promjenom, ideja, prihvaćanje, primjena i sredstva.⁸

Shema 2: Faze provođenja promjena u organizaciji



Izvor: Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 548

Po uočavanju potrebe za promjenom koja se rađa u okolini organizacije, odnosno dolazi od strane kupaca, konkurenata, promjene zakonodavnih odredbi, važećih zakonskih propisa ili pak samih zaposlenika, pristupa se pronalaženju ideje kojom se nastoji postići željeni cilj. Ideja se stvara vlastitom kreativnošću i inovacijama, te također utjecajima iz okoline od strane dobavljača, profesionalnih udruženja, savjetnika ili uz pomoć odgovarajuće literature. Kako bi čitav proces bio uspješan svi involvirani moraju prihvatiti potrebu za promjenom i shvatiti njenu važnost, te primijeniti način koji je određen kao najbolji za dostizanje željenog cilja koristeći sve potrebne resurse, odnosno izvore. Svi ovi koraci utječu na rast potrebe za intenzivnom komunikacijom unutar organizacije i besprijekornom suradnjom svih sudionika u procesu provođenja promjena kako bi ta aktivnost polučila željenim rezultatom, odnosno pomicanjem organizacije od pozicije A do pozicije B.

3.1. Vrste promjena u organizaciji

Promjene su složen proces koji traje duži vremenski period i zahtijevaju prilagodbu novonastalim uvjetima, sistematičan pristup i sinergiju pri realizaciji, te visok stupanj

⁸ Ibid., str. 548

prihvaćenosti. Samim time što se radi o promjenama i procesu koji znači mijenjanje za očekivati je da će doći do susreta s otporom u prihvaćanju istih od strane onih na koje se promjene odnose budući one sa sobom donose nešto novo i neizvjesno što rezultira aktivacijom obrambenog mehanizma koji nastoji zaštititi od nepoznatog, a time i doživljaja promjene kao stresne situacije. Prihvaćanje novog i neizvjesne budućnosti nerijetko rezultira potrebom za dodatnom edukacijom, usvajanjem novih vještina, ukidanjem nekih radnih mjesta, smanjivanjem ovlasti, primjenom novih tehnologija i slično, što direktno utječe na do tada poznatu i ustaljenu rutinu koja nudi sigurno i prividno stabilno okruženje, pa nije niti neočekivano da potiče aktivaciju stresa.

Sve promjene koje zahvaćaju organizaciju moguće je razvrstati prema sedam kriterija: planiranje, objekt provođenja, način provođenja, vremenska dimenzija, odnosno priroda promjena, opseg, odnosno razmjor posljedica, mogućnost predviđanja, te razina organizacije. Prema ovim kriterijima promjene u organizacije dalje se raščlanjuju ovisno o vrstama samih promjena, ali i prema autorima koji su proučavali složenost i karakteristike predmetne pojave.

Osim prema ovim kriterijima klasifikacija promjena moguća je i na one prvog i drugog reda pri čemu bi promjene prvog reda bile evolutivne (spore, kontinuirane, transakcijske) promjene, a one drugog reda revolucijske (brze, transformacijske, strateške) promjene.⁹ Evolutivne promjene obuhvaćaju kontinuirane, operativne promjene potrebne organizaciji da se konstantno adaptira na uvjete promjenjive okoline u kojoj egzistira. Ne obilježavaju ih veliki zahvati niti snažne izmjene već modifikacije koje za posljedicu nemaju značajne organizacijske potrebe nego svakodnevno unapređenje procesa. Promjene drugog reda odnose se na revolucijske promjene obilježje kojih su radikalni potezi i za posljedicu imaju napuštanje poznatog poretka. Zbog dalekosežnih posljedica za njima se poseže tek kada se promjenama prvog reda ne postižu željeni rezultati.

Ova podjela slična je podjeli na adaptivne, inovativne i radikalno-inovativne promjene. Različiti autori imaju različito viđenje kada je riječ o vrstama promjena, pa se u svakoj pojedinoj literaturi može vidjeti drugačija podjela. Uglavnom se radi o istim promjenama s drugačijim nazivom ili se pak te promjene u suštini preklapaju po obuhvatu svog djelovanja.

⁹ Belak, S.; Ušljebrka, I.: *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*, <https://hrcak.srce.hr> (17.12.2017.)

Tablica 1: Vrste organizacijskih promjena

| Kriterij podjele | Vrste organizacijskih promjena | Autori |
|--------------------------------------|---|---|
| Planiranje | Planirane promjene Neplanirane promjene | Burnes (2004.); Burke (2002.); Nadler i Tushman (1989.) |
| Objekt provođenja | Promjene strukture Promjene strategije Promjene proizvoda i usluga Promjene tehnologije Promjene ljudi Promjene organizacijske kulture | Daft (2006. i 2012.); Connor, Lake i Stackman (2003.); Sikavica i Novak (1999.) |
| Način provođenja | Adaptivne promjene Inovativne promjene Radikalno-inovativne promjene | Kreitner i Kinicki (1989.), prema Sikavica i Novak (1999.) |
| Vremenska dimenzija/priroda promjena | Evolucijske promjene Revolucijske promjene | Spector (2007.); Romanelli i Tushman (1994.) |
| | Kontinuirane promjene Diskontinuirane promjene | Nadler i sur. (1995.); Daft (2006. i 2012.); Brown i Eisenhardt (1997.) |
| Opseg/razmjer posljedica | Inkrementalne promjene Transformacijske promjene | Daft (2006.) |
| | Inkrementalne promjene Strateške promjene | Nadler i Tushman (1989.) |
| | Promjene malih razmjera Promjene velikih razmjera | Mohrman i sur. (1989.); Nadler i Tushman (1989.) |
| Mogućnost predviđanja | Anticipativne promjene Reaktivne promjene | Nadler i Tushman (1989.) |
| Razina organizacije | Promjene cijele organizacije Promjene podsustava organizacije | Burke (2002.) |

Izvor: Galetić, L.: Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016. god., str. 408 citirano prema Klindžić, M. (2011.), *Upravljanje organizacijskim promjenama u postintegracijskom razdoblju*, specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str.12.

Promjene u organizaciji najčešće se mogu promatrati kroz prizmu objekta provođenja što je nešto šira lepeza promjena od ranije spomenutih triju: tehnologije, strukture i zaposlenih. Dakle, prema objektu provođenja promjene u organizaciji mogu se odnositi na promjene s tehnološkog aspekta, strukture i strategije organizacije, zaposlenih, te proizvoda i usluga, kao i organizacijske kulture. Ova podjela implicira činjenicu da su promjene gotovo uvijek uzročno posljedično povezane, pa tako promjena tehnologije nije moguća bez uvođenja promjena koje se tiču zaposlenih, niti proizvoda bez tehnologije, kao ni strukture bez bar jedne od preostalih mogućih i promjenama podložnih organizacijskih dijelova.

3.2. Organizacijske promjene prema objektu provođenja

Organizacijske promjene prema objektu provođenja kao kriteriju podjele promjena najčešće se ističu kao promjene kojima je organizacija izložena, a dijele se na promjene strukture, strategije, proizvoda i usluga, tehnologije, ljudi i promjene organizacijske kulture.¹⁰

Promjena tehnologije obuhvaća promjene proizvodnih sredstava i/ili promjene informacijske tehnologije. Bez obzira na koji aspekt se odnose ove promjene one utječu na dotadašnje procese rada, te ubrzavaju djelovanje organizacije bilo na način da proizvodna sredstva skraćuju vrijeme proizvodnje ili informacijska tehnologija olakšava komunikaciju i daje kvalitetniju i brže dostupnu podlogu za odlučivanje. Mijenja li se struktura organizacije tada se mijenja dio ili pak cijela organizacija, odnosno dolazi ili do reorganizacije koja je manje radikalna ili radikalnije organizacijske transformacije poduzeća. Promjena organizacijske strukture nužna je u svakoj organizaciji kako bi ona unutarnje ustrojstvo prilagodila promjenjivoj okolini, pa se tako one veće provode nešto rjeđe dok se one manje invazivne provode s vremena na vrijeme kako bi se oplemenili postojeći procesi.

Promjenom organizacijske strukture teži se tomu da se postigne bolja komunikacija u čim manje organizacijskih razina, te da se utječe na vještine, norme, očekivanja, znanja, vjerovanja djelatnika. Promjena ljudi očekivano je promjena koju treba tretirati kao promjenu koja zahtjeva najviše pozornosti budući su ljudi dio organizacije o kojemu ovisi prihvaćanje, a time i uspjeh promjene. U upravljanju ljudskim potencijalima postavljaju se ova ključna pitanja:¹¹

- Koji će član kolektiva biti premješten i na koje radno mjesto?
- Koja znanja i vještine posjeduju zaposlenici, a koja im nedostaju?
- Koji se koraci moraju poduzeti kada je riječ o ljudima da bi se osigurale nove mogućnosti za organizaciju?

Kao živi element organizacije zaposlenici su skloni sabotirati promjene ukoliko se one ne provedu smišljeno, postupno i u suradnji s njima. Živi element organizacije s kojim je interakcija znatno intenzivnija u odnosu na ostale organizacijske elemente zahtjeva i znatno drugačiji pristup, pa tako ako se mijenja tehnologija od zaposlenih se traži podrška u smislu

¹⁰ Galetić, L.: op. cit., str.409-411

¹¹ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008. god, str. 231, citirano prema Hunsaker, P.L. (2001.), *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall

stjecanja novih vještina u korištenju iste, ako se zbog organizacijske transformacije mijenja struktura organizacije na način da se mijenja misija i vizija organizacije od zaposlenih se očekuje da razumiju i prihvaćaju iste, te da budu vođeni njima u svom svakodnevnom radu. Ukoliko se provodi reorganizacija poduzeća očekuje se da zaposlenici prihvate sve novonastale uvjete kojima se želi podignuti organizaciju na novu razinu. Isto tako zaposlenici su skloni stvoriti niti malo poticajnu i produktivnu atmosferu ako nisu u potpunosti prihvatili ili razumjeli organizacijske promjene stoga su podložni stvaranju stresnih situacija koje nikako nisu dio korporacijske kulture i željenih odnosa. Iznjedri li okolina potrebu za razvojem novih proizvoda ili usluga to će se svakako odraziti i na promjene u organizaciji u smislu novih zadataka za zaposlene opseg kojih će ovisiti o veličini i složenosti te promjene. Stvaranje novog proizvoda ili usluge zadaća je za brojne odjele u organizaciji, a uzme li se u obzir činjenicu da je poduzeće vremenski ograničeno u smislu stvaranja i lansiranja spomenutih, to će promjene zahtijevati veću fleksibilnost i suradnju unutar organizacije.

Sve su ovo promjene koje zahtijevaju pomno planiranje načina provedbe i vremenskog okvira unutar kojeg imaju biti realizirane kako bi rezultirale željenim ishodom. Mogu biti planirane ili neplanirane, adaptivne, inovativne ili radikalno inovativne i slično, ali će se svakako odraziti na organizacijsku rutinu i odnose unutar iste. Željeni rezultat postići će samo ako se ulaže energija u njeno provođenje i ako postoje volja, znanje i vizija. Matematički se to može prikazati kao:

$$EC = A \times B \times D^{12}$$

gdje je EC energija za promjenom, A nezadovoljstvo sadašnjim stanjem, B razina znanja o idućim koracima, D zajednička vizija i sve varijable ovise jedna o drugoj kako bi u konačnici rezultirale čim većom razinom energije za promjenom.

3.3. Činitelji organizacijskih promjena

Provođenje organizacijskih promjena svoje ishodište pronalazi u činjenici da je okolina organizacije promjenjiva, da su zahtjevi tržišta sve veći i da se više ne prodaje sve što se proizvodi, da je konkurencija sve nemilosrdnija, a organizacija mora biti maksimalno fleksibilna i inovativna kako bi ovladala ovim izazovima. Kako je ranije spomenuto, organizacijske promjene mogu se odnositi na promjene s tehnološkog aspekta, strukture i

¹² Sikavica, P.: op. cit., str. 673

strategije organizacije, zaposlenih, te proizvoda i usluga, kao i organizacijske kulture, a te promjene uzrokuju upravo činitelji organizacijskih promjena koje pronalazimo u okolini i mogu biti dio tehnološkog napretka, globalizacije, kupaca, ekonomskih dimenzija, demografskih trendova, te prakse zapošljavanja.¹³

Dakle, organizacija, koja se nalazi u okolini koja je ujedno i ishodište svih oblika promjena, mora prepoznati potrebu za provođenjem tih promjena prije nego nastupi kriza i postane kasno za bilo kakve radikalne poteze i to uz podršku ljudi koji te promjene moraju prihvatiti i provesti pod vodstvom menadžera. Finalno, rezultat promjena mora zadovoljiti onu istu okolinu koja je potaknula čitav ovaj transformacijski proces.

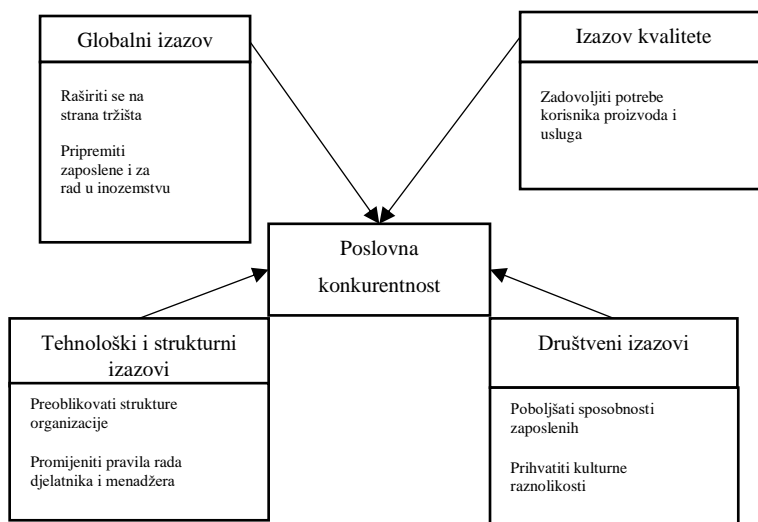
Tehnološki napredak i razvoj ono je što se u 21. stoljeću mijenja brže nego je ikad moglo biti zamišljeno, te je upravo ovo čest razlog promjena u organizaciji, bilo da se radi o tomu da tehnologija omogućuje veći opseg proizvodnje u kraćem vremenskom razdoblju, edukaciju zaposlenih kako bi bili osposobljeni za siguran rad na novim tehnološkim uređajima ili skraćivanju vremena proizvodnje, tehnologija stvara potrebu da se organizacija mijenja. Globalizacija je učinila značajne promjene u povezivanju i integraciji zemalja kako u trgovinskom tako i u svakom drugom pogledu. Ono što se proizvede na jednom kraju svijeta u kratkom vremenskom periodu dostupno je na drugom. Političke, carinske i ostale barijere svedene su na najmanju moguću mjeru ili su potpuno nestale, pa je i globalizacija postala izvorom potreba za promjenom unutar organizacije kako bi pratila trendove i zadovoljila nikad zahtjevnijeg kupca koji traži uslugu i proizvod vrhunske kvalitete, odmah, po prihvatljivim cijenama i nadohvat ruke. Kako je tržište s lokalnog preraslo u ono globalno, tako su i potrebe kupaca nadišle poznate granice, pa se i proizvod mora prilagoditi kulturi i zahtjevima kupca ciljanog tržišnog područja. Osim tehnologije pomoću koje osvajamo kupce na globalnoj razini, na organizacijske promjene utječu i ekonomske dimenzije kao pokazatelji općeg gospodarskog stanja potencijalnog tržišta, pa ako su BDP, kupovna moć stanovništva i ostali ekonomski pokazatelji naklonjeni pretpostavci da ciljano tržišno područje ima potencijala, to je više vjerojatno da će ekonomski pokazatelji postati važan činitelj organizacijskih promjena. Kako se proizvodi i usluge kreću bez većih prepreka i pronalaze svoj put do potrošača, tako i radni potencijal postaje pokretljiviji i nije nužno da će organizacija adekvatan ljudski resurs pronaći unutar granica svoje države. Organizacija budućnosti pokreće praksu zapošljavanja temeljenu

¹³ Galetić, L.: op. cit., str. 405-407.

na multi kulturalnom pristupu kao dijelu svoje poslovne politike i na taj način se otvara tržištu. Čimbenike koji utječu na pokretanje organizacijskih promjena, a koji se nalaze kako unutar tako i izvan same organizacije, valja prepoznati i razumjeti jer ne djeluju svi jednakim intenzitetom i ne pokreću svi jednake potrebe za mijenjanjem.

Prema svemu navedenom činitelji organizacijskih promjena su faktori koji utječu na poslovnu konkurentnost organizacije i shematski ih se prikazuje kao svojstvo izazova čijim se djelovanjem pokreću promjene.

Shema 3: Činitelji organizacijskih promjena



Izvor: Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Intergrafika d.o.o., Zaprešić, 2009. god., str. 24

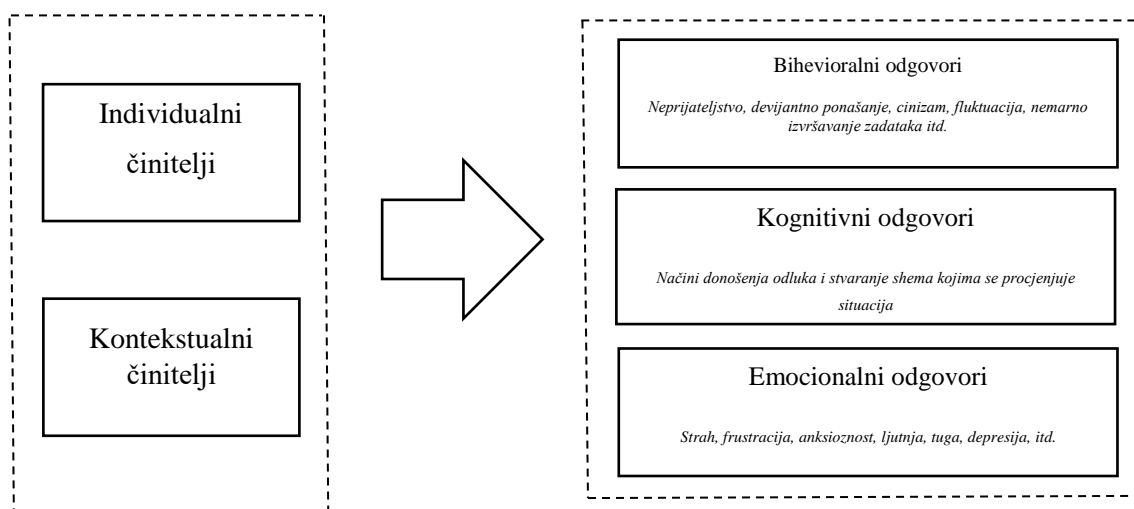
Činitelji organizacijskih promjena direktno utječu na poslovnu konkurentnost poduzeća, a samim time i na promjene u organizaciji. Poslovna konkurentnost poduzeća ono je čemu svako poduzeće teži na način da udovolji globalnim, tehnološkim i strukturnim, društvenim izazovima, te izazovima kvalitete. Ispunjavanjem zahtjeva ovih izazova organizacija čini sve aktivnosti potrebne u osiguravanju konkurentne prednosti na tržištu. Budući da su svi ovi izazovi promjenjivi, to je i organizacija pod većim pritiskom da prati njihova kretanja i ulaže sredstva kako u praćenje tako i u predviđanje smjera njihovog kretanja.

4. OTPOR NA PROMJENE

Nesporno je da se potrebe za promjenama događaju i da pogađaju i mijenjaju organizaciju i ljude u organizaciji, a u kojoj mjeri i kojim intenzitetom, osim o vrsti promjene, ovisi i o načinu na koji se percipiraju i kako se provode, te o trenutku uočavanja potrebe za promjenom. Kako je ranije spomenuto svaka promjena najznačajniji utjecaj ima na ljude. O ljudima ovisi uspjeh promjene, a od ljudi se s zadržkom očekuje prihvaćanje tih promjena, odnosno, očekuje se otpor na predložene promjene. Kako doskočiti tomu da oni koji promjene prvi trebaju prihvatiti od njih ne zaziru znati će menadžer koji mora biti dobar komunikacijski i organizacijski stručnjak koji će svojim vještinama otpor svesti na najmanju moguću razinu kako u samom početku proces kroz koji će organizacija proći ne bi bio osuđen na neuspjeh upravo zbog činjenice da je otpor imao najveći utjecaj na proces mijenjanja.

Reakcije zaposlenih na promjene mogu se promatrati kao reakcije koje su se manifestirale kroz bihevioralne odgovore, kognitivne odgovore i emocionalne odgovore na promjene.¹⁴

Shema 4: Činitelji emocionalnih, kognitivnih i bihevioralnih odgovora na promjene



Izvor: Galetić, L.: Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016. god., str. 419 citirano prema Sloyan, R., Ludema, J. (2010.), That's Not How I See It: How Trust in the Organization, Leadership, Process, and Outcome Influence Individual Responses to Organizational Change, u: Shani, A., Woodman, R., Pasmore, W. (eds.), *Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development, Vol. 19)*, Emerald Group Publishing Limited, str. 237

¹⁴ Ibid., str. 419

U kombinaciji individualnih (ličnost) i kontekstualnih činitelja (onih vezanih uz poduzeće) stvaraju se bihevioralni, kognitivni i emocionalni odgovori kao reakcije pojedinaca na promjene. Ovi odgovori i reakcije manifestiraju se kao stav pojedinca prema promjenama koji je najčešće neprijateljski, ciničan i slično, a sam pojedinac frustriran, ljut, anksiozan, općenito pod stresom.

4.1. Razlozi otpora na promjene

Razlozi zbog kojih promjene nailaze na otpor mogu se sažeti u nekoliko ključnih odrednica:¹⁵

1. Nesigurnost kao prvi od osam razloga pružanja otpora na promjene odnosi se na strah od onog što promjene donose. Iz sigurnog i uhodanog okruženja poduzeće prelazi u stanje u kojem je neizvjestan status kako poduzeća tako i ljudskih potencijala unutar poduzeća, stoga nije čudna i neočekivana situacija da transformacijski proces nailazi na pokušaj odupiranja svim aktivnostima koje dovode do odvajanja od sigurne atmosfere,
2. Pripadnost organizacijskom kolektivu također je dio sigurne atmosfere koje su zaposlenici bili dio, a organizacijskim promjenama mogući su i socijalni gubici koji će se odraziti na pripadnost tom kolektivu. Ovisno o tomu o kakvim se promjenama radi i što se njima želi postići, u većoj ili manjoj mjeri, one će utjecati na klimu koju su zaposlenici stvorili i do trenutka promjena nje govali, te će sada osim promjene te klime njihova zajednica moguće trajno promijeniti oblik postojanja koji su do tada poznavali,
3. Ekonomski gubici drugi su oblik gubitaka od kojeg strahuju zaposlenici i zbog kojeg pružaju otpor promjenama. Potpuna neizvjesnost koju nosi budućnost kao posljedicu novonastalih promjena može rezultirati i gubicima u vidu ekonomske sigurnosti zaposlenika. Ukoliko se npr. radi o promjeni organizacijske strukture pojedina radna mjesta mogu biti ukinuta, pozicije visokorangiranog rukovodećeg kadra preoblikovane u pozicije radnika koji više nema moć odlučivanja. Mijenjaju li se tehnološki procesi također može doći do ukidanja pojedinih radnih mjesta ili javljanja potrebe za stjecanjem novih vještina što dovodi do sljedećeg izvora otpora promjenama, a to su smetnje, odnosno neprilike,
4. Smetnje, odnosno neprilike javljaju se kao posljedica potrebe za nadogradnjom postojećih znanja. Cjeloživotno učenje sada je imperativ, a ne moguća opcija i svi zaposlenici će kroz svoj radni vijek biti primorani učiti i razvijati se u profesionalnom smislu. Dok je ranije bilo dovoljno steći određena znanja i vještine potrebne za

¹⁵ Sikavica, P.; Novak, M.: op. cit., str. 574

specifično radno mjesto, sada je to zapravo relikv prošlosti jer organizacija raste i uči, a s njom i njeni zaposlenici. Mlađa populacija koja je manje voljna i nesklona učenju kao i ona nešto starija populacija, očekivano će pružiti otpor svakom obliku učenja budući im to predstavlja dodatni napor i stres, te smatraju svoje vještine dostatnim za nastavak rada. Ovakav oblik doživljavanja osobnog razvoja u organizaciji budućnosti ne pronalazi mogućnost održivosti,

5. Neodobravanje kontrole, odnosno negodovanje, javlja se kada se uslijed promjena događa to da pojedinac koji je do tada uživao stanovitu moć, kontrolu i poziciju to isto sada gubi i zbog toga pruža golem otpor promjenama koje će ga lišiti osjećaja kojeg je imao upravljajući i određujući smjer pojedinih aktivnosti i njihovu kontrolu u organizaciji. Moć je golem pokretač i oduzimanjem moći pojedincu, osim onog ekonomskog gubitka, oduzima mu se i dio njegove ličnosti i postojanja, te ga se pozicionira u novo okruženje gdje više nije pojedinac koji odlučuje što svakako utječe na ego i posljedično tomu psihičko stanje,
6. Promjena u jednom dijelu organizacijske strukture zasigurno će utjecati i na druge dijelove stoga je malo vjerojatno da će se promjene odraziti na zaposlenike samo jednog odjela. Niti jedan odjel u organizaciji nije element sam za sebe i izdvojena cjelina do koje promjene ne dopiru ako su izvorno pokrenute u nekom drugom odjelu, a koliko je snažan otpor prema promjenama govori i lančana reakcija unutar odjela organizacije koja se događa kao odgovor na promjene započete u jednom odjelu upravo zbog nepredvidivih reperkusija koje te promjene sa sobom nose i prenose iz odjela u odjel,
7. Udružena opozicija skupina je ljudi koju je povezalo to što su na isti ili sličan način proživjeli posljedice promjena. Razumijevanje novonastale situacije na najvišoj je razini upravo među pojedincima koji su pogođeni promjenama te se udruživanjem formiraju u skupinu čija snaga je znatno veća i utjecaj znatno jači od onog kojeg bi imali da nastupaju kao pojedinci prema menadžmentu i promjenama,
8. Opasnost od gubitka utjecaja također je snažan okidač pružanju otpora promjenama zbog moguće promjene u raspodjeli utjecaja unutar organizacije.

Brojni su razlozi zbog kojih se promjene provode teže ili se ne provedu uopće. Posljedica nerazumijevanja otpora promjenama svakako je neučinkovito upravljanje promjenama s posljedicom neprovođenja istih. Zaključno, razloge otpora treba razumjeti i prihvatiti kao dio promjena kako bi se adekvatno provele predradnje kojima će zadatak biti pripremiti

organizaciju za novosti kojima će biti izložena. Intenzitet pružanja otpora svakako utječe na uspjeh čitavog procesa, a smanjivanje otpora na promjene primarni je zadatak menadžera.

4.2. Smanjivanje otpora na promjene

Sve aktivnosti menadžera koje se tiču provođenja organizacijskih promjena, a u dijelu kadrovske sfere, odnosno pridobivanja zaposlenih u svrhu stvaranja afirmativnog odnosa spram promjena, svode se na kvalitetno pripremanje zaposlenih na prihvaćanje nove situacije u kojoj će se naći. Cilj je razumjeti, identificirati i kontrolirati stres, a sve kako bi se smanjio otpor na promjene. Postoji nekoliko koraka koje valja slijediti kako bi se išlo u smjeru eliminiranja otpora zaposlenih, a to su:¹⁶

- Osiguranje prikladnih informacija zaposlenima kako bi se izbjegao efekt iznenađenja
- Podržavanje participacije zaposlenih kako bi dobili dojam uključenosti u čitav projekt
- Davanje jamstva protiv gubitka zaposlenja što je čest uzrok pružanja otpora zbog straha od gubitka egzistencijalne stabilnosti
- Provođenje samo potrebnih promjena, a ne učestalo uvođenje noviteta bez jasne svrhe
- Utvrđivanje korisnih običaja i neformalnih odnosa s ciljem očuvanja organizacijskih običaja i kulture
- Osiguravanje konzultiranja zaposlenih i odobravanje pregovaranja kao verbalne tehnike kojima se osigurava kvalitetna komunikacijska platforma koja je dokaz da konstruktivnim razgovorima, savjetovanjem, uvažavanjem, raspravom i dijalogom postićemo rezultate na najmanje invazivan način
- Izgradnja povjerenja kao čvrstog temelja međuljudskih odnosa na kojima se dalje gradi veza između menadžera i zaposlenika koji će promjene lakše prihvatiti ako ih prezentira i provodi osoba kojoj vjeruju.

Ako se iscrpe svi ovi koraci kojima se nastoji utjecati na otpor, tada postoji mogućnost pribjegavanju i primjeni onih manje popularnih i poželjnih, a to su prisila i prinuda, manipulacija, te kooptacija¹⁷ kao kombinacija manipulacije i prisile. Ništa što je ovim metodama započeto ne može se mjeriti s procesom dobrovoljnog prihvaćanja, ali procjeni li menadžment da su svi resursi uvjeravanja i preporučljivog pristupa iscrpljeni, a otpor

¹⁶ Ibid., str. 582

¹⁷ Galetić, L.: op. cit., str. 422

promjenama nije izbjegnut niti umanjen, tada će posegnuti za prisilom, prinudom, manipulacijom ili kooptacijom suočavajući zaposlene s gubicima koje će imati ne prihvate li promjene, a mogu se odnositi na njihova primanja, radno mjesto i slično.

4.3. Organizacijska kultura kao sredstvo smanjivanja otpora na promjene

Organizacijska kultura smatra se važnim čimbenikom uspjeha organizacije. Svoju važnost potvrđuje i time što se upravo organizacijskom kulturom može utjecati na smanjenje otpora zaposlenika prema promjenama kroz koje organizacija prolazi. Organizacijsku kulturu čine sva ona obilježja koja su sastavni dio organizacije i ne može ih se mjeriti, sve ono neopipljivo, a opet postojano i prisutno, pa se kao njene sastavnice ističu organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil kao nevidljivi element, te norme, običaji i rituali, komunikacija, jezik, simboli, priče i mitovi, te obredi kao vidljivi elementi.¹⁸ Organizacijsku kulturu zaposlenici doživljavaju kao nešto što se živi, te ona označava element svojstven njima i njihovoj organizaciji, a ujedno i element koji ih diferencira od drugih organizacija stoga nije čudno da se za organizacijskom kulturom poseže kao za instrumentom kojim se vješto djeluje na zaposlene na način da se utječe na njihove stavove o promjenama.

Vidljivi i nevidljivi znaci kulture neke organizacije povezuju zaposlenike uspješnih organizacija i kada zaposlenici pružaju otpor promjenama njime treba upravljati na način da se utječe na stav zaposlenika koji nije ništa više od organizacijske kulture. Organizacijska kultura predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koji oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova¹⁹ i njome se može upravljati organizacijom jer su joj elementi promjenjivi i prilagodljivi. Organizacijska kultura stvara povjerenje i sigurnost kod zaposlenika, pa se njenim učvršćivanjem stvaraju takvi osjećaji koji djeluju na smanjenje otpora i prihvaćanje organizacijskih promjena. Upravo izostanak povjerenja i sigurnosti stvaraju strah zbog kojeg zaposlenici ne prihvaćaju promjene.

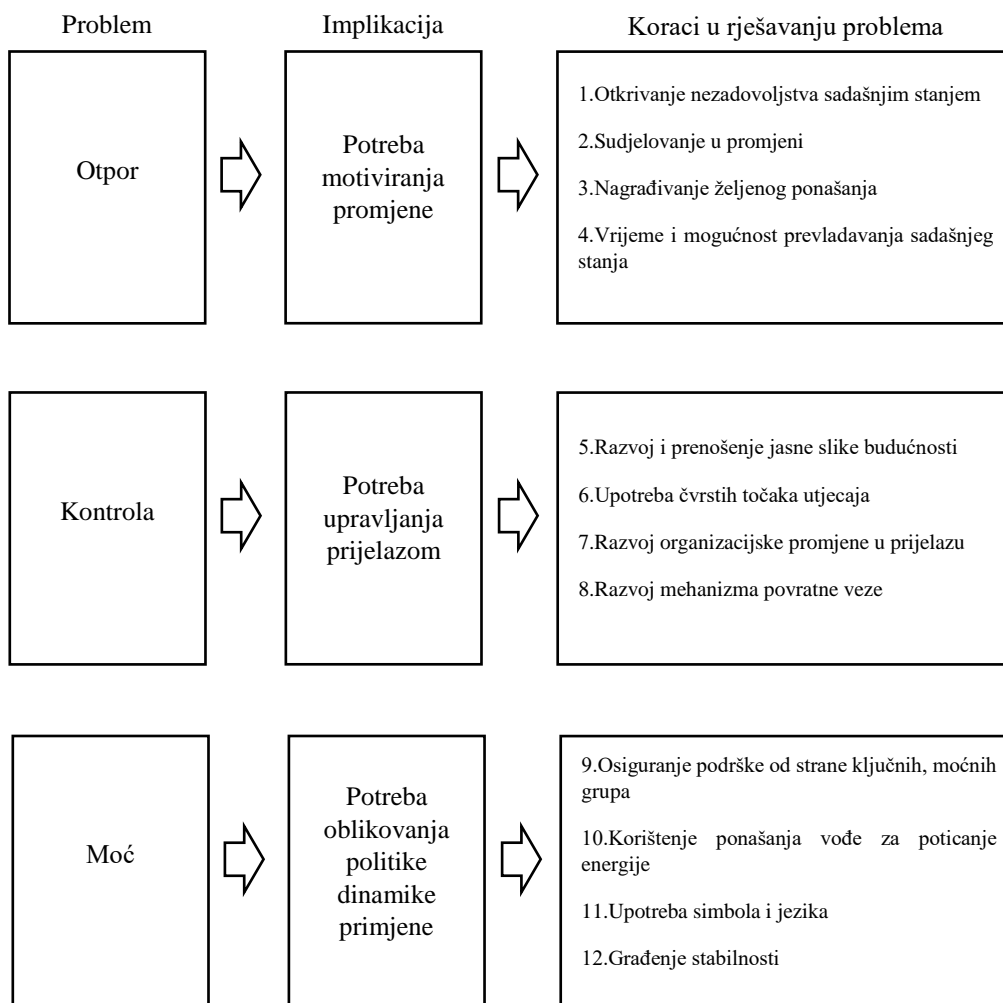
¹⁸ Belak, S.; Ušljebka, I.: op. cit.

¹⁹ Ibid.

5. PROVOĐENJE PROMJENA U ORGANIZACIJI

Kada prevladaju dvije osnovne faze u procesu mijenjanja, uočavanje potrebe za promjenom i postizanje stanja u kojemu zaposleni prihvaćaju promjene, menadžeri dolaze do sljedećeg izazova u procesu mijenjanja, a to je provođenje samih promjena kao finalne i konkretne faze. Koji su sve problemi s kojima se menadžeri susreću u procesu provođenja promjena i na koji način se rješavaju vidi se iz sljedeće sheme.

Shema 5: Problemi u procesu provođenja promjena i koraci u njihovu rješavanju



Izvor: Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 589

Tri su osnovna problema s kojima se menadžeri susreću u čitavom procesu mijenjanja organizacije, a to su otpor, kontrola i moć. Rješavanje problema otpora temelji se na uključivanju zaposlenih u sve faze provođenja promjena, problem kontrole prethodnom, tekućom i naknadnom kontrolom, tj. kontrolom u svim fazama provođenja promjena s

naglaskom na kontrolu u prijelaznom razdoblju poduzeća (sa sadašnjeg na buduće, željeno stanje), a problem moći na način da se osigura podrška najutjecajnijih skupina u organizaciji, stvaranjem stabilnog okruženja koje je temelj uspostavljanja atmosfere koja jamči sigurnost, uporabom jezika koji izražava nužnu potrebu za promjenom na način da zaposleni osjete odlučnost i pozitivnu energiju koju promjena donosi, ali i onu koja je potrebna da se promjena provede.

U svim fazama organizacijskih promjena menadžer ima ključnu ulogu i odgovornost kao nositelj iste. Počevši od iniciranja preko stvaranja okruženja koje ne odbija promjene već ih prihvaća u svim fazama koje su potrebne da bi se kvalitetno implementirale, pa sve do provođenja istih, menadžer je taj koji planira, predviđa, odgovara, motivira i suočava se sa svim izazovima koje mijenjanje nosi sa sobom.

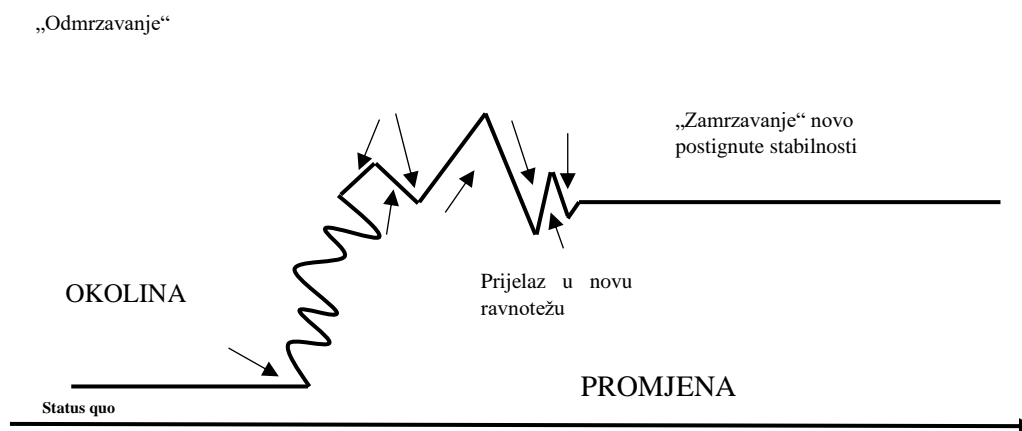
Budući su promjene proces koji implicira turbulentno razdoblje to je za pretpostaviti da one znače i stres. Sve što je novo, sve što znači napuštanje sigurnog okruženja koje je značilo poznavanje uhodanih aktivnosti i rezultate bez efekta iznenađenja, sve što zahtjeva učenje i stjecanje novih vještina ekvivalent je stresu. Koliko je stres opasan za provođenje promjena govori to da ljudi na kojima počiva uspjeh promjena i koji nose sve faze promjena i o kojima ovisi ostvarenje cilja mogu, ukoliko se nisu u mogućnosti nositi sa stresom, odrediti smjer kretanja promjena i to u negativnom pravcu osudivši tako organizacijske promjene na neuspjeh.

5.1. Modeli provođenja promjena

Provođenje organizacijskih promjena je proces koji traje i koji ima svoje faze. Brojni teoretičari izučavali su i razvili svoje modele viđenja provođenja procesa organizacijskih promjena, a model koji na najjednostavniji način, a opet potpuno jasno prikazuje taj proces onaj je Kurta Lewina postavljen 1951. godine.²⁰

²⁰ Galetić, L.: op. cit., str. 414-415

Shema 6: Modeli provođenja promjena - Lewinov model promjena



| 1.faza: Odmrzavanje | 2.faza: Prijelaz | 3.faza: Zamrzavanje |
|--|---|---|
| Kreirati nezadovoljstvo statusom quo | Redizajnirati organizacijske uloge, odgovornosti i veze | Uskladiti sustav nagrađivanja |
| Koristiti benchmark postupke | Provesti trening novih vještina koje su potrebne organizaciji | Provesti reinženjering kontrolnih sustava i sustava za praćenje |
| Dijagnosticirati unutarnje barijere u svrhu poboljšanja učinka | Poticati pristaše promjena, a onemogućiti pružanje otpora | Kreirati novu organizacijsku strukturu |

Izvor: Galetić, L.: Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016. god., str. 415 citirano prema Langer, J.,Alfirević, N., Pavičić, J. (2005.), *Organizational Change in Transition Societies*, Ashgate, Hampshire, str.42.; Spector, B. (2007.), *Implemeting Organizational Change, Theory and Practice*, Prentice, New Jersey, str.29.

Lewinov model promjena provođenje promjena u organizaciji vidi kao tri faze: odmrzavanje, prijelaz ili kretanje i ponovno zamrzavanje. Organizacija mora utvrditi svoju poziciju, željeno buduće stanje, te razviti strategije kako to stanje i postići. U prvoj fazi organizacija, prema Lewinovu modelu promjena, osjeća nezadovoljstvo trenutnim stanjem i karakterizira ga potpuno inertno stanje. U fazi odmrzavanja upravo je sadržano sve ono što pokreće potrebu za mijenjanjem i obilježena je snažnom potrebom da se savlada otpor i potiče poželjno reagiranje i suradnja. Druga faza provođenja promjena zapravo podrazumijeva sve ranije navedeno, od razumijevanja razloga pružanju otpora promjenama do smanjivanja tog otpora, preko usvajanja novih vještina potrebnih da se promjene provedu. Ovo je ujedno i najturbulentnija faza koju organizacija prolazi na putu do treće faze kada su promjene provedene i organizacija je postigla željeno, te sada zamrzava nove okolnosti do neke druge potrebe za mijenjanjem, ali i provodi kontinuiranu kontrolu kako bi bila sigurna da su promjene prihvaćene.

Od ostalih modela prema kojima se provode promjene valja spomenuti Ulrichov model sedam koraka, Weickov i Quinnov model tri koraka, te Kotterov model osam koraka.²¹Svi ovi modeli baziraju se na Lewinovom modelu promjena uz veći ili manji naglasak na pojedinu fazu koja u slučaju pojačane naglašenost biva dodatno razrađena.

5.2. Uspjeh provođenja promjena

Do faze u kojoj je moguće mjeriti je li neka promjena provedena uspješno ili manje uspješno organizacija je prošla dalek i složen put. Svaka komponenta i svaki dio transformacijskog procesa utječu na uspjeh provođenja promjena. Potreba, ideja, prihvaćanje, provođenje promjena i sredstva, odnosno iniciranje potrebe za promjenom i stvaranje ideje, prihvaćanje iste od strane zaposlenih, provođenje promjena svedenih na strukturu, tehnologiju ili ljude koristeći raspoložive resurse dovode do finalne faze, a to je vrednovanje uspjeha.

Kroz sve ove faze provlači se ideja prihvaćanja i naglasak na ljudski faktor i prihvaćanje ideje o potrebi za promjenom od strane onih koji su pogođeni promjenama, sposobnost menadžera da prezentira tu ideju, komunikacija između menadžera i zaposlenika, menadžera i okoline i slično. Čovjek je u epicentru promjena u organizaciji, a ljudski faktor najsloženiji element koji zahtjeva sustavan i individualan pristup kako bi dao maksimalan rezultat. Osim o pojedincima koji provode promjene njihov uspjeh ovisi i o tomu što se mijenja, odnosno vrsti promjene. Po završetku provođenja organizacijske promjene vrednuje se rezultat svega učinjenog kao povratna informacija o uspješnosti provedenog procesa, odnosno mjeri se uspjeh kao relevantan pokazatelj rezultata ljudskog rada.

Smatra se da je promjena uspješno provedena ako je:²²

- Organizacija pomaknuta iz sadašnjeg stanja u buduće stanje
- Funkcioniranje organizacije u novom stanju ispunilo očekivanja
- Prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez pretjeranih posljedica za organizaciju
- Prijelaz ostao bez pretjeranih posljedica za pojedince, tj. zaposlenike.

²¹ Ibid.

²² Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: op.cit., str. 219, citirano prema Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (2002.) *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, New York, Wiley

6. ORGANIZACIJSKE PROMJENE I STRES

Stres se javlja kao posljedica organizacijskih promjena, ali i inače u životu kao rezultat promjena bilo kakve vrste, odnosno reakcija na njih, a danas ljudi nisu ničemu izloženi više od izloženost promjenama. Već ranije je spomenuto kako će sama reakcija i doživljaj stresnih situacija ovisiti o ličnosti pojedinca. Stres uzrokuje više ili manje izražene psihičke i fizičke reakcije, a može ovladati čovjekom u tolikoj mjeri da utječe na sve njegove funkcije i uloge u životu, od privatnih do poslovnih. Također je potrebno razlikovati one uistinu stresne situacije od svakodnevnih situacija koje se mimoilaze s onim što svaki pojedinac smatra poželjnim događajem, pa neplaniranu ili neželjenu situaciju karakterizira kao stres.

Promjene koje uzrokuju stres ne moraju uvijek nužno biti negativne. Stres uzrokuju i one pozitivnog karaktera tako da se stres dijeli na onaj pozitivni ili eustres i negativni ili distres.²³ Stres je stanje u kojemu se nalazi osoba koja je procijenila kako joj prijete neka opasnost koju ne može izbjeći ili da je izvrgnuta zahtjevima kojima ne može udovoljiti.²⁴ Ukratko, svaka promjena primorava organizam da se prilagodi novonastalim uvjetima što on doživljava kao stres, ali do određene razine stres je pozitivan, poželjan i poticajan. Gdje je granica nakon koje takav stres prelazi u onaj destruktivan ovisi o unutarnjim granicama pojedinca što bi značilo da je stres u svakom pojedinom čovjeku i da on sam određuje što je stresna situacija i kako će reagirati na nju, odnosno o njegovoj percepciji ovisi kako će doživjeti stresor. Stresori mogu biti akutni ili kronični, a razlikuju se i po intenzitetu (slabi, umjereni, snažni), kao i po reakcijama koje izazivaju (fiziološki, psihološki, sociološki).²⁵

Sama pojavnost stresa u organizaciji najčešće se povezuje s konfliktima, a neka su radna mjesta već po samom opisu izloženija stresu od onih drugih, pa su tako među najstresnijim zanimanjima kontrolori leta, piloti, liječnici, menadžeri. Organizacija je takva tvorevina u kojoj pojedinac nikad ne funkcionira izolirano već je dio grupe, pa je imitacija kao oblik ponašanja nerijetka bihevioralna pojava u organizaciji stoga nije realno očekivati da će stres pogoditi samo pojedinca već je izglednije kako će se proširiti i na druge pripadnike organizacije. Utjecanje na stres u njegovim najranijim fazama, ako već nije preveniran, mnogo je korisnije od čekanja da

²³ Mihailović, D.: *Stres u organizaciji*, Fakultet organizacijskih znanosti, Beograd, Sveučilište u Beogradu, <https://hrcak.srce.hr/> (15.12.2017.)

²⁴ Krizmanić, M.: *Tkanje života*, Profil, Zagreb, 2009. god., str. 89

²⁵ Ibid.

njegove posljedice eskaliraju jer za organizaciju one mogu biti pogubne. Izostajanje s radnog mjesta, neproduktivnost, ranije umirovljenje, povećan broj nezgoda i slične posljedice stresa uzrokuju dodatne troškove za organizaciju i znatno zaostajanje u razvoju.

Koliko je stres na radnom mjestu ozbiljna pojava govore i slijedeći podaci:²⁶

- Približno polovica radnika smatra da je stres povezan s poslom uobičajen na njihovom radnom mjestu. To je drugi najčešći prijavljeni zdravstveni problem povezan s radom u Europi
- 50–60 % svih izgubljenih radnih dana može se pripisati stresu i psihosocijalnim rizicima povezanim s radom
- Jedan radnik od njih šest patiti će od psihičke bolesti tijekom svojega radnog vijeka
- Troškovi psihosocijalnih rizika na nacionalnoj razini dosežu milijune eura
- Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radu vrijedno je truda; koristi za rad nadilaze troškove provedbe.

Procjena i upravljanje psihosocijalnim rizicima obveza su poslodavaca, a Europsko istraživanje poduzeća o novim rizicima i onima u nastajanju (ESENER) otkrilo je da više od 40 % poslodavaca smatra da je teže upravljati psihosocijalnim rizicima nego „tradicionalnim” rizicima.²⁷

6.1. Definicija i manifestiranje stresa

Stres se može definirati kao fizički, mentalni i emocionalni odgovor na različite zahtjeve, promjene i događanja u našem životu, pa ga nije teško povezati s promjenama u organizaciji budući one nose upravo navedeno: zahtjeve, promjene i događanja. Stres se manifestira kroz brojne simptome koji mogu biti fizičke, mentalne i emocionalne prirode i na organizam može djelovati kao glavobolja, umor, mišićna napetost, mučnina i slično, kao zaboravljivost, negativan stav, letargija, dosada ili kao tjeskoba, depresija, frustracija, zabrinutost i tomu slična stanja. Ono što je važno razumjeti kako bi se razumio stres i njegov utjecaj na čovjeka je to da stres ne dolazi izvana već se rađa kao unutarnja reakcija čovjeka na podražaje izvana, odnosno

²⁶ Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, <http://www.hzzo-net.hr> (26.12.2017.)

²⁷ Ibid.

stresore čije izvore pronalazimo kako među onima na koje možemo utjecati, tako i među onima na koje naš utjecaj ne postoji.

Stres se javlja u tri razvojne faze:²⁸

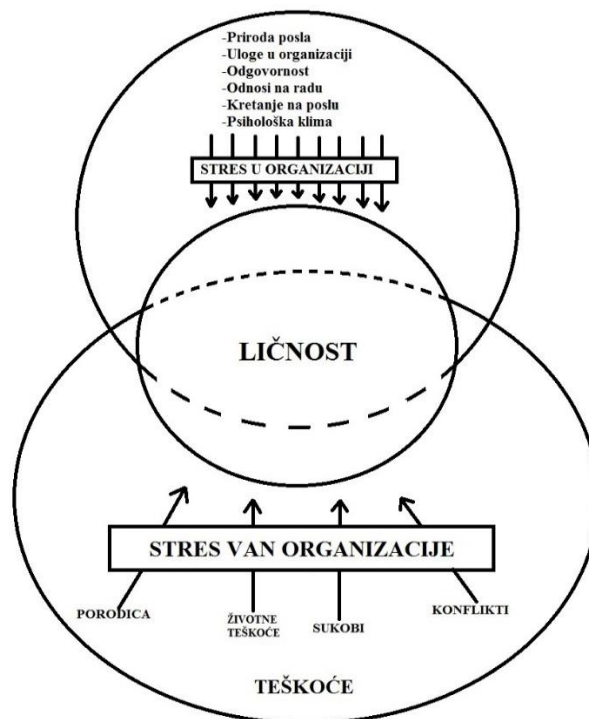
1. Prva faza je faza alarmne reakcije i ona traje kratko, a organizam prikuplja zaštitne snage i priprema se za suočavanje sa stresom
2. Fazu otpora karakterizira stupanje organizma u borbu i nastojanje da se adaptira. Dođe li do smanjenja pritiska znači da je osobnost nadvladala stresnu situaciju. U suprotnom, predstoji dugotrajna adaptacija koja može rezultirati dalekosežnim posljedicama
3. U slučaju da adaptacija ne rezultira pozitivnim ishodom nastupa faza iscrpljenja koja je znak da je organizam nedorastao izazovu i da izloženost stresu može završiti kolapsom.

Uvođenje promjena u organizaciju će u većoj ili manjoj mjeri biti izvorom stresa kod zaposlenih. Hoće li zaposleni reagirati na promjene na način da stres potpuno preuzme kontrolu nad njima ili će ga držati na optimalnoj i poželjnoj razini ovisi o pojedincu i njegovoj sposobnosti nošenja sa stresnim situacijama. Ukoliko su promjene koncipirane na način da u velikoj mjeri utječu na pojedinca, odnosno određenog zaposlenika i njegovo radno mjesto, to će i njegova reakcija biti intenzivnija. Isto tako zaposlene je potrebno uključiti u sve faze provođenja organizacijskih promjena jer na taj način imaju osjećaj da sudjeluju u njihovu kreiranju i upoznati su sa svim aspektima koje te promjene nose tako da i stresne reakcije izostaju. Zadatak inicijatora promjena je utjecati na zaposlenike na način da ih se upoznavanjem sa svim fazama promjena, kao i razlozima i posljedicama istih, pripremi za nadolazeće razdoblje. Kako su se organizacije razvijale tako su i ljudi bili primorani mijenjati svoje vještine, navike, odnos prema radu i sam način rada. Nekada je bilo bitno dobiti posao i to je značilo raditi isti posao cijeli životni vijek s malo ili nimalo potrebe da se razina znanja podigne na viši nivo ili da se usvoje neke nove vještine. Radno mjesto značilo je sigurnost i ustaljeno okruženje. Organizacije sadašnjosti, a posebno organizacije budućnosti, ne njeguju ovakav način rada. Više ništa nije sigurno i za nešto što danas znači uspjeh već sutra treba naučiti nešto novo kako bi se taj uspjeh održao. Biti ispred konkurencije i stvarati brže nego se kod potrošača pojavi potreba, te stvoriti potrošačevu potrebu, težnja je kojoj streme organizacije ovog stoljeća. Kako bi čovjek koji je dio takve organizacije mogao pratiti ovaj tempo on mora biti pod stresom i upravo je određena, prihvatljiva razina stresa ono što ga čini kreativnim. Ranije spomenute organizacije gdje zaposlenik čini rutinske radnje stvaraju apatično okruženje u kojemu nema,

²⁸ Mihailović, D.: op. cit.

uvjetno rečeno, zdrave doze stresa, ali niti motivacije dok ove druge organizacije ponekad možda premašuju optimalnu razinu stresa i na taj način dosežu onu drugu krajnost kojom ne potiču kreativnost i zdravu konkurenciju već izazivaju sindrom izgaranja na poslu (sindrom izgaranja na poslu ili sindrom burnout označava progresivni gubitak idealizma, energije i smislenosti vlastitog rada kao posljedice frustracije i stresa na radnom mjestu²⁹). Kako bi se pronašao balans između ove dvije krajnosti značenje emocija u upravljanju ljudskim resursima zauzima bitan položaj u sposobnosti upravljanja njima. Tri karakteristična oblika ponašanja zaposlenih u organizaciji koja se temelje na emocionalnom sadržaju su odanost organizaciji, fluktuacija i apsentizam gdje se potonje manifestira kao izbjegavanje radnih obveza ili loše obavljanje zadataka.³⁰ Izvore stresa moguće je grafički prikazati kao dva elementa (dvije kružnice) koji se u određenom dijelu preklapaju i čine površinu ličnosti.

Shema 7: Prikaz izvora stresa



Izvor: Mihailović, D.: Stres u organizaciji, Fakultet organizacijskih znanosti, Beograd, Sveučilište u Beogradu, str. 116., <https://hrcak.srce.hr/file/267672> (15.12.2017.)

²⁹ Pliva zdravlje, <http://www.plivazdravlje.hr> (7.3.2018.)

³⁰ Gutić, D.; Devčić, A.; Hak, M.: op. cit., str. 66

Površina čije su granice određene presijecanjem onoga što predstavlja stres u organizaciji i stres van organizacije čini osobnost pojedinca koja pak određuje način reakcije na utjecaj stresora i razinu otpora na stresne situacije. Stres u organizaciji određen je prirodom posla, ulogom koju čovjek ima u organizaciji, odgovornošću za koju snosi posljedice, odnosima i kretanjem na poslu, te psihološkom klimom. Stres izvan organizacije određen je obiteljskim prilikama, životnim teškoćama, sukobima i konfliktima. Kombinacija ovih dvaju izvora stresa uz osobne karakteristike, shvaćanja, usvojene vrijednosti i slično, određuju čovjeka kao osobu koja će moći podnijeti veći ili manji pritisak i reagirati na stres na način da ga podnosi, kontrolira ili odustaje od pokušaja prevladavanja.

6.2. Upravljanje stresom

Koliko je važno znati prepoznati, locirati i upravljati stresom govori činjenica da je stres takvo stanje koje može potpuno onеспособiti čovjeka djelujući na njegovo psihičko i fizičko stanje posljedica čega je izostajanje na poslu, a nerijetko je tako intenzivan da s jednog radnika s lakoćom prelazi na druge stvarajući nezdravo i destruktivno okruženje. Budući da menadžeri iniciraju promjene i provode ih od same ideje do realizacije, oni se nalaze i u ulozi onih koji upravljaju stresom i to na način da:³¹

1. Moraju razumjeti stres i njegov utjecaj na efikasnost zaposlenih
2. Identificiraju stres u organizaciji
3. Pomognu zaposlenima da kontroliraju stres.

Razumijevanje stresa i njegova utjecaja na efikasnost zaposlenih povezana je s odnosom razine stresa i razine učinka radnika. Stres uvelike određuje koju će razinu učinka imati radnik, ali je pogrešno zaključiti da s niskom razinom stresa obrnuto proporcionalno raste i učinak. Naprotiv, niska razina stresa rezultira iznimno slabim učinkom i zapravo djeluje na efektivnost kao i vrlo visoka razina stresa. Upravo je ovdje nužno poznavati svakog pojedinca ponaosob i kvalitetno procijeniti koja razina stresa je za njega optimalna jer će jedino na način da bude izložen optimalnoj razini stresa postići i optimalan učinak, a neki od primjera radnih uvjeta koji uzrokuju psihosocijalne rizike su:³²

- prekomjerno radno opterećenje;

³¹ Sikavica, P.; Novak, M.: op. cit., str. 577

³² Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu, <https://osha.europa.eu/hr> (28.11.2017.)

- proturječni zahtjevi i nejasna uloga radnika;
- neuključenost u donošenje odluka koje utječu na radnika i nemogućnost utjecanja na način na koji se posao obavlja;
- loše upravljana organizacijska promjena, poslovna nesigurnost;
- neučinkovita komunikacija, nedostatak potpore uprave ili kolega;
- psihološko i seksualno uznemiravanje, nasilje treće osobe.

Zaposlenik koji proživljava stres nije produktivan što se direktno odražava na organizacijski uspjeh stoga bi organizacija trebala njegovati i prevenciju samog stresa i pristupiti sustavnom rješavanju ovog problema i to na način da osigura slijedeće radne uvjete:³³

- jasna organizacijska struktura;
- jasan opis posla;
- poslovni bonton;
- timska kultura;
- odgovarajući trening za razvoj potencijala;
- etično vodstvo;
- individualni coaching;
- balans poslovnog i privatnog života.

Kada se stres shvati i kada se shvati njegov utjecaj na efikasnost zaposlenih, tada menadžer mora biti u mogućnosti identificirati stres u organizaciji. Određivanjem gdje stres postoji i koja je njegova razina, kako u organizaciji tako kod pojedinca, stvaraju se uvjeti da se na taj stres i utječe jer gleda li se na stres kao na organizacijski problem, što on i jest, na njega se može i utjecati i njime se kvalitetno može upravljati.

U trećoj fazi kada je stres shvaćen i kada je saznanje koliko on utječe na efikasnost zaposlenih pomoglo da se identificira u organizaciji, pristupa se fazi kontroliranja stresa, odnosno stresom se upravlja. U ovoj ključnoj fazi u kojoj se raznim alatima utječe na dovođenje stresa na poželjnu i optimalnu razinu cilj je kanalizirati stres u pravom smjeru i eliminirati nepotrebnu količinu istog, odnosno podizanje stresa do faze koja će polučiti najbolje radne rezultate. Izvori ili izazivači stresa (stresori) nisu strani niti jednoj razini organizacije, te u kombinaciji s osobnim karakteristikama pojedinca i njegovom sposobnošću nošenja sa stresom, utječu na učinke i ostvarivanje ciljeva. Budući su organizacijske promjene stresori to su menadžeri

³³ Večernji list, <http://ordinacija.vecernji.hr> (24.11.2017.)

primorani smanjiti njihove negativne utjecaje na način da postupno upoznaju zaposlenike s promjenama i njihovim ulogama u tim promjenama, da im pomognu shvatiti koja će biti njihova pozicija nakon promjena, da ih motiviraju kako bi prihvatili promjene i stekli nova znanja i vještine ako se to od njih traži, da stvore okruženje koje je poticajno i otvoreno za promjene. Na te i slične načine menadžeri će pomoći zaposlenima kontrolirati stres što direktno utječe na klimu unutar organizacije koja je pak usko vezana za postizanje željenih rezultata.

Kao iznimno raširen uzrok koji izaziva određeno nepoželjno zdravstveno stanje, stres se smatra bolešću 21. stoljeća i predmetom je proučavanja brojnih studija i znanstvenih radova, te ozbiljno shvaćen izazov. Međutim, nerijetko se ljudi izloženi posljedicama stresa stigmatiziraju obzirom da se stres manifestira i kao depresija, a osobe s takvom dijagnozom nepravедno se osuđuju i etiketiraju kao psihički bolesnici što produbljuje ponor u kojemu su se našli i vrti ih u spirali negativnih osjećaja koji su ih obuzeli. Ovakvi ljudi neučinkoviti su na svom radnom mjestu, pati njihov kako poslovni tako i privatni život, ne razvijaju se i ne napreduju i za organizaciju predstavljaju teret stoga su komunikacija, osvještavanje i prevencija ključni za suzbijanje ovog stanja.

7. JAVNA USTANOVA NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA

Nacionalni park Plitvička jezera je Javna ustanova osnovana od strane države u čijem je i vlasništvu. Nacionalni park Plitvička jezera 1949. godine proglašen je nacionalnim parkom, a 1979. godine uvršten u Popis svjetske baštine UNESCO-a i to među prvima u svijetu. Kao najstariji nacionalni park u Republici Hrvatskoj svoju reputaciju najposjećenijeg potvrđuje iz godine u godinu, pa tako na godišnjoj razini primi i više od milijun posjetitelja. Primarna djelatnost Nacionalnog parka je zaštita, održavanje i promicanje Nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguravanja neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara.³⁴ Glavnina prihoda (koji su za razdoblje od 1.1.-31.12.2017. god., a prema Izvještaju o prihodima i rashodima, primicima i izdacima, iznosili 324 954 764,00 kn³⁵) dolazi prvenstveno od prodaje ulaznica, a potom od ugostiteljskih i hotelijerskih usluga za čije je obavljanje JU NP Plitvička jezera također registrirana. Na vrhuncu turističke sezone gotovo polovica djelatnika od njih ukupno oko tisuću zaposlena je upravo u području hotelijerstva i ugostiteljstva dok su ostali zaposleni u zaštiti, popratnim odjelima koji rade na održavanju, administraciji i slično. JU NP Plitvička jezera javna je ustanova koja se zahvaljujući navedenim djelatnostima u potpunosti sama financira i nije korisnik sredstava državnog proračuna.

Turizam kao tercijarna djelatnost počiva na pružanju usluga prihvata, vođenja, informiranja, hotelijerskim i ugostiteljskim uslugama, pa je čovjek ključ uspjeha i razvoja ove grane. U turizmu nema proizvodnje u onom klasičnom smislu već se kvaliteta proizvoda, odnosno pružene usluge, ocjenjuje kao neopipljivi produkt rada i mjeri zadovoljstvom posjetitelja i povećanjem broja prodanih ulaznica, te ostvarenih posjeta i noćenja. Izvor kvalitete pružene usluge prvenstveno ovisi o zadovoljstvu radnika, njihovoj edukaciji, spremnosti na rad, motivaciji i osjećaju da se njihov trud vrednuje i nagrađuje jer je on generator razvoja i napretka ove Ustanove. Kako bi se stvorilo okruženje u kojemu će zaposlenici biti maksimalno motivirani i u kojemu će njihov potencijal biti iskorišten potrebno je učvrstiti organizacijsku kulturu, ulagati u ljude, te voditi politiku koja njeguje dvosmjernu komunikaciju na svim hijerarhijskim razinama.

S jedne strane je čovjek kao pružatelj usluge, a s druge strane čovjek kao direktni primatelj usluge, bez posrednika bilo kakve vrste i ove dvije strane su konstantno u direktnoj interakciji

³⁴ Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, Sudski registar <https://sudreg.pravosudje.hr> (26.12.2017.)

³⁵ Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr> (14.3.2018.)

i s trenutnom povratnom informacijom. Budući da je do sada rečeno kako je čovjek jedini živi organizam organizacije, te da su ljudi izloženi stresu, a uspjeh organizacije ovisi o sposobnosti upravljanja tim stresom, neizbježno je kategorizirati turizam kao djelatnost koja je pod stalnim povećanim pritiskom i stresnim situacijama. Specifičnost JU NP Plitvička jezera je u tome što se glavna posjeta ostvari u ljetnim mjesecima dok se u zimskom razdoblju bilježi slabija posjećenost, pa je i koncentracija opsega posla, a proporcionalno tomu odgovornost i stres, izraženija upravo u razdoblju povećane posjećenosti.

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera može se promatrati kroz prizmu javne korporativne organizacije budući da je u vlasništvu države i od javnog interesa, a primarni cilj joj nije profit već javno dobro. Međutim, kako bi javno dobro bilo očuvano i zaštićeno, proučavano i unaprijeđeno, potrebna su dostatna financijska sredstva koja se crpe upravo iz turističkih djelatnosti.

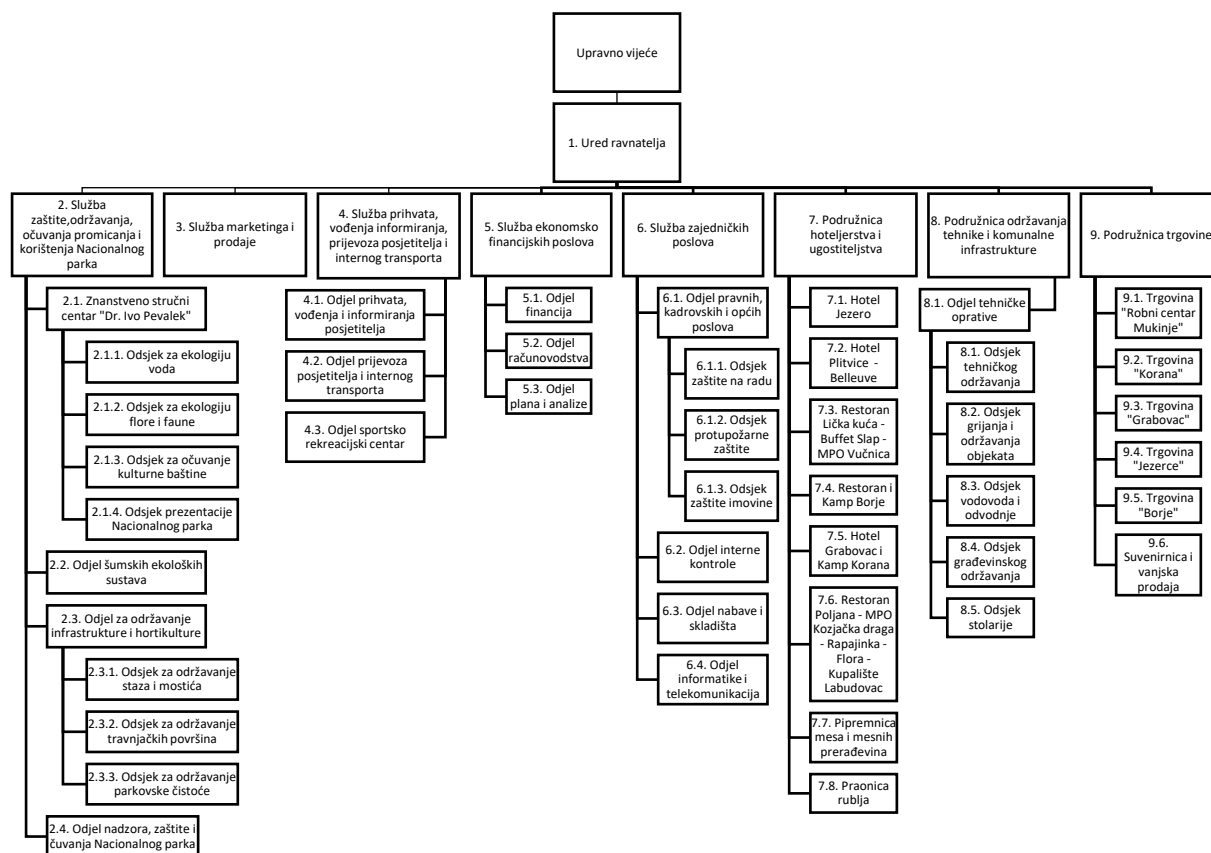
7.1. Hijerarhijska struktura Javne ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera

Hijerarhijska struktura Javne ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera koncipirana je na način da je organizacija podijeljena na pet Službi i tri Podružnice koje su pak podijeljene na Odjele i Odsjeke, a glavna i odgovorna osoba svih Službi, Podružnica, Odjela i Odsjeka je ravnatelj Ustanove, odnosno Upravno vijeće Ustanove kojeg čine predstavnici resornog ministarstva, tj. članovi koje je imenovao sam ministar. Prema shemi unutarnjeg ustrojstva razvidno je na koji način su podijeljene ovlasti i odgovornosti unutar Ustanove.

Unutarnje ustrojstvo JU NP Plitvička jezera od osnutka Nacionalnog parka do danas mijenjalo se s vremenom i raslo zajedno s obujmom posla i potrebama kako tržišta tako i zakonodavstva. Pojedini Odjeli imali su potrebu povećati broj izvršitelja (kao npr. Odjel nabave), a kako je ugovorima o radu jasno i nedvojbeno definiran opis poslova za svako radno mjesto, to je i onemogućeno kretanje zaposlenika među odjelima bez internog natječaja i provjere sposobnosti za pojedino radno mjesto, te, u konačnici, novog ugovora o radu kojim se utvrđuju odnos i obveze između radnika i poslodavca.

Prikaz unutarnjeg ustrojstva JU NP Plitvička jezera predočen je shemom broj 7.

Shema 8: Prikaz unutarnjeg ustrojstva JU NP Plitvička jezera



Izvor: Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr> (29.11.2017.)

Pojedine Službe imaju razgranatiju podjelu na Odjele i Odsjeke od onih drugih, kao npr. Služba zaštite održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Nacionalnog parka u odnosu na Službu marketinga i prodaje, što ovisi o opsegu i složenosti poslova koje spadaju pod domenu te Službe, odnosno Podružnice, ali nikako odgovornosti prema radu koja je jednaka za sve. Dugogodišnji rad i iskustvo pokazali su da upravo ovakva organizacija odgovara Ustanovi koja skrbi kako o prirodi tako o ljudima koji su iznimno bitan dio ove zajednice. Organizacijska struktura JU NP Plitvička jezera odvojila je one segmente koji su usko specijalizirani za pojedino područje i povezala ih u jednu cjelinu kako bi se lakše provodila komunikacija, nadzor, kontrola, kako bi se utvrdila nedvojbena odgovornost i lanac zapovijedanja, te kako bi se što kvalitetnije upravljalo pojedinim segmentom što je, s obzirom na broj zaposlenih i broj posjetitelja, od iznimnog značenja za besprijekorno funkcioniranje na svim područjima.

Kako bi čitav sustav nesmetano funkcionirao kreiran je i niz internih akata kojima se detaljnije obrazlaže način rada i pravila istog, pa se tako osim važećim Zakonima pojedina područja rada

dodatno obrazlažu i uređuju internim aktima kao što su Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu, Pravila o radu, Sistematizacija radnih mjesta i slično. Sve Službe i Podružnice s pripadajućim Odjelima i Odsjecima moraju funkcionirati skladno kako bi se zadovoljile potrebe više od milijun posjetitelja godišnje.

7.2. Organizacijske promjene u JU NP Plitvička jezera i stres kao posljedica tih promjena

Uspješnost u radu Nacionalni park Plitvička jezera ostvaruje kroz napredak u zaštiti prirode, biljnih i životinjskih vrsta, što mu je i primarna djelatnost, ali i zadovoljstvom posjetitelja i stupnjem posjećenosti. Kao i svaka druga organizacija i ova je izložena promjenama i svim posljedicama koje one sa sobom nose. Dakle, ako se organizacijske promjene prema objektu provođenja klasificiraju na promjene tehnologije, strukture i ljudi, JU NP Plitvička jezera je upravo zbog karakteristične i izražene sezonske djelatnosti izložena organizacijskim promjenama koje se odnose na ljude, odnosno zaposlene.

Specifičnost turističke djelatnosti svih područja sezonskog karaktera je ta što se u ljetnim mjesecima realizira gotovo sav ostvareni prihod, pa tako i za područje JU NP Plitvička jezera. Vrhunac posjećenosti u ljetnim mjesecima rezultira brojem posjetitelja od oko 14.000 ljudi na dnevnoj razini. Zadovoljiti potrebe tolikog broja posjetitelja i voditi računa o zaštiti prirode izniman je napor i velika odgovornost djelatnika ove Ustanove. Kako je ranije spomenuto, Ustanova u razdoblju najveće zaposlenosti broji oko 1.000 zaposlenih osoba od kojih je gotovo polovica sezonskih djelatnika. Brojnošću prednjače djelatnici turističkog smjera, ugostiteljskog i turističkog obrazovanja, koji žive na užem području Nacionalnog parka, te im je sezonski posao ujedno i cjelogodišnji izvor prihoda. Važno je istaknuti činjenicu da je JU Nacionalni park Plitvička jezera poslodavac koji zapošljava najveći broj stanovnika ovog područja, a uzme li se u obzir činjenica da je Ličko senjska županija najslabije naseljena županija u Republici Hrvatskoj³⁶, govori se o odgovornosti koju nosi kao generator razvoja. Nesigurnost radnog mjesta i neizvjesnost ponovnog zapošljavanja zato prednjače kao organizacijske promjene koje djeluju u svojstvu stresora u JU NP Plitvička jezera, a zbog velike fluktuacije zaposlenih izostaje ulaganje u iste, odnosno u njihova znanja i vještine, sposobnosti i razvoj potencijala. Osim sezonskih djelatnika valja spomenuti i funkciju ravnatelja Parka koja je također često izložena kadrovskim promjenama.

³⁶ Državni zavod za statistiku, <https://geostat.dzs.hr> (26.12.2017.)

8. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA KAO IZVORIMA STRESA KOD ZAPOSLENIKA JU NP PLITVIČKA JEZERA

Anketno istraživanje provedeno je na način da je putem Google obrazaca djelatnicima JU NP Plitvička jezera, kako onima koji su u stalnom radnom odnosu, tako i sezonskim zaposlenicima, postavljeno trideset i jedno pitanje vezano za organizaciju, organizacijske promjene i stres. Od trideset i jednog pitanja dvadeset i sedam pitanja koncipirano je na način da su za ista ponuđeni odgovori, te su ispitanici trebali označiti onaj koji odražava njihovo mišljenje, dok su za ostala četiri zamoljeni da svojim riječima opišu viđenje situacije. Anketa je bila ograničena vremenski (na rok od pet dana nakon čijeg isteka su podaci obrađeni, te naknadno ispunjavanje upitnika nije bilo moguće), ali i na mogućnost da pojedini ispitanik odgovori više puta na upitnik, odnosno, svaki anketirani zaposlenik mogao je odgovoriti samo jednom u predviđenom vremenskom roku.

U trenutku provedbe ankete JU NP Plitvička jezera brojila je oko 664 zaposlene osobe, međutim, anketa je provedena na njih 30. Ovakvo ograničenje anketiranog uzorka uvjetovano je činjenicom da veći dio zaposlenih čine djelatnici starije životne dobi koji su informatički nepismeni ili je njihovo poznavanje rada na računalu ograničeno i ne postoji baza s e-mail adresama koja bi bila dostupna za ovakve i slične potrebe, pa je stupanje u kontakt s deset posto zaposlenih (odnosno njih sedamdeset) kako bi anketa bila vjerodostojnija bilo iznimno teško. Također treba uzeti u obzir da je sudjelovanje u anketnom istraživanju temeljeno na dobroj volji i spremnosti zaposlenika koji su za tu priliku odvojili svoje vrijeme stoga su neki od njih bili slobodni odbiti sudjelovanje u istom (kako zbog nezainteresiranosti, tako i zbog negodovanja pri izražavanju vlastitog mišljenja ukoliko ono nije pozitivno za poslodavca).

Anketiranje zaposlenika JU NP Plitvička jezera putem Google obrazaca zaključeno je s odgovorima trideset zaposlenih, odnosno anketiranih, što je ujedno i bio uzorak na kojemu je temeljen praktični dio rada kao i zaključci o predmetnoj temi, a na primjeru JU NP Plitvička jezera.

8.1. Ciljevi anketnog istraživanja o organizacijskim promjenama kao izvorima stresa kod zaposlenika u Javnoj ustanovi Nacionalni park Plitvička jezera

Cilj anketnog istraživanja o organizacijskim promjenama kao izvorima stresa kod zaposlenika JU NP Plitvička jezera je ispitati mišljenje zaposlenika o organizacijskim promjenama i stresu i utvrditi njihovu percepciju o samoj pojavnosti stresa na radnom mjestu, izvorima stresa na

radnom mjestu, činjenici provode li se organizacijske promjene i jesu li potrebne, te viđenje kadrovske politike (kao moguće organizacijske promjene prema podjeli promjena na objekte) koja se provodi u Ustanovi. Kao dio viđenja o tomu provodi li se kadrovska politika uspješno anketno istraživanje za cilj je također imalo ispitati razinu motiviranosti zaposlenika kao temelja uspjeha promjena u organizaciji.

Putem ankete prikupljeno je mišljenje zaposlenika o tomu smatraju li da je njihovo radno mjesto izvor stresa, odnosno stresor, način na koji taj stres doživljavaju i kako on pogađa njihov organizam, jesu li općenito zadovoljni svojim poslom, iscrpljuje li ih i utječe li na privatnu sferu njihova života. Nadalje, cilj je utvrditi da li se prema mišljenju zaposlenika provodi edukacija o važnosti prevencije stresa na radnom mjestu, te smatraju li uopće potrebnim provoditi ovakve edukacije. Anketno istraživanje za cilj je imalo i ispitati zaposlenike o tomu provode li se organizacijske promjene u JU NP Plitvička jezera, jesu li one potrebne, te sudjeluju li oni sami u kreiranju organizacijske politike, kao i jesu li upoznati s misijom, vizijom i strategijom poslodavca.

Budući da je anketno istraživanje za svrhu imalo utvrditi kako su povezane organizacijske promjene i stres, to su u nastavku pitanja obuhvaćala mišljenja zaposlenika o tomu ulaže li se u tehnologiju, u nove proizvode i usluge, te u zaštitu prirode kao primarnu djelatnost poslodavca. Nadalje, pitanja koja su se odnosila na organizacijsku strukturu, zadovoljstvo načinom komuniciranja i sustavom nagrađivanja, te kadrovsku politiku za cilj su imala utvrditi koliko su zaposlenici zadovoljni organizacijskom kulturom i promjenama koje se odnose na dio promjena koje direktno uključuju zaposlene, te odnose među njima kao i vrednovanje rada, budući su ovo bitni elementi uspjeha provođenja promjena jer se temelje na zadovoljstvu radnika.

Pitanja anketnog istraživanja sadržana su u nastavku:

1. Jeste li zadovoljni svojim radnim mjestom i opisom poslova koje obavljate?
2. Biste li bili voljni promijeniti radno mjesto?
3. Da li je Vaš posao intenzivan tijekom cijele godine?
4. Jeste li izloženi emocionalnom stresu?
5. Kako se taj stres odražava na Vaš organizam?
6. Iscrpljuje li Vas posao?
7. Utječe li intenzitet Vašeg posla na Vaš privatni život?
8. Što je po Vama najveći izvor stresa na radnom mjestu?
9. Kako bi se po Vašem mišljenju moglo utjecati na smanjenje stresa na radnom mjestu?

10. Jesu li Vaši radni kolege izloženi stresu?
11. Učite li nove stvari na radnom mjestu?
12. Što Vas motivira da kvalitetno obavljate svoj posao?
13. Jeste li ikad sudjelovali na edukaciji o važnosti prevencije stresa na radnom mjestu?
14. Smatrate li da je stres na radnom mjestu tema o kojoj treba razgovarati?
15. Jeste li upoznati s misijom, vizijom i strategijom poslodavca?
16. Jeste li uključeni u kreiranje organizacijske politike?
17. Provode li se organizacijske promjene u Ustanovi (struktura, ljudi, tehnologija)?
18. Jesu li potrebne organizacijske promjene (struktura, ljudi, tehnologija) u Ustanovi?
19. Smatrate li postojeću organizacijsku strukturu Ustanove zadovoljavajućom?
20. Poštuje li se hijerarhija u smislu ovlasti, ali i odgovornosti?
21. Jeste li zadovoljni komunikacijom u Ustanovi koja je uvjetovana organizacijskom strukturom?
22. Jeste li zadovoljni sustavom nagrađivanja?
23. Smatrate li da je ravnateljska pozicija važna pozicija u Ustanovi?
24. Koliko je za razvoj i stabilnost Parka bitna stalnost na ravnateljskoj poziciji?
25. Odražava li se učestala izmjena na ravnateljskoj poziciji na kvalitetu poslovanja i općenito atmosferu u Ustanovi?
26. Strahujete li od promjena koje mogu zahvatiti Vaše radno mjesto promjenom upravljačkih struktura?
27. Jesu li Vaši kolege većinom u stalnom radnom odnosu ili sezonski djelatnici?
28. Uočavate li razliku u stupnju zadovoljstva i kvaliteti rada s obzirom na prirodu radnog odnosa Vaših kolega?
29. Ulaže li Vaš poslodavac u unapređenje radnih procesa uvođenjem novih tehnologija?
30. Ulaže li Vaš poslodavac u razvoj novih proizvoda i usluga?
31. Ulaže li Vaš poslodavac u zaštitu prirode?

8.2. Rezultati anketnog istraživanja

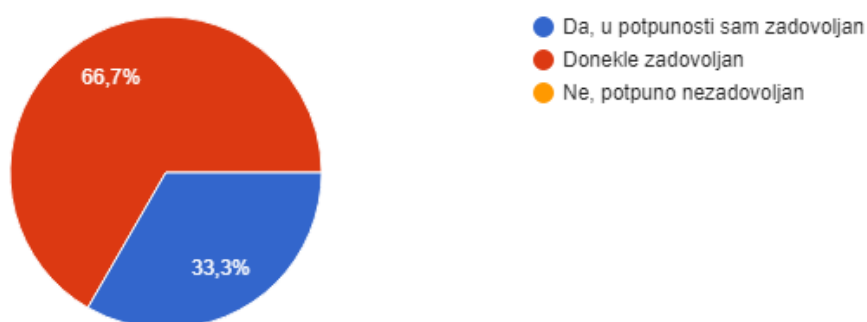
Rezultati anketnog istraživanja o organizacijskim promjenama i stresu kod zaposlenika JU NP Plitvička jezera koji se temelje na odgovorima trideset zaposlenih osoba (u stalnom radnom odnosu i radnom odnosu na određeno) i koji su dali svoje odgovore na trideset i jedno pitanje zaključeni su odgovorima koji su analizirani u nastavku.

Od trideset sudionika ankete 66,7%, odnosno dvadeset ispitanih, donekle je zadovoljno svojim radnim mjestom i opisom poslova koje obavlja. Deset ispitanih, 33,3%, u potpunosti je zadovoljno svojim radnim mjestom i opisom poslova koje na tom radnom mjestu obavlja dok na postavljeno pitanje nitko nije negativno odgovorio što ukazuje na pozitivno kretanje stupnja zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom i poslovima koje ono obuhvaća.

Grafikon 1: Jeste li zadovoljni radnim mjestom i opisom poslova koje obavljate

Jeste li zadovoljni svojim radnim mjestom i opisom poslova koje obavljate?

30 odgovora



Izvor: istraživanje autora

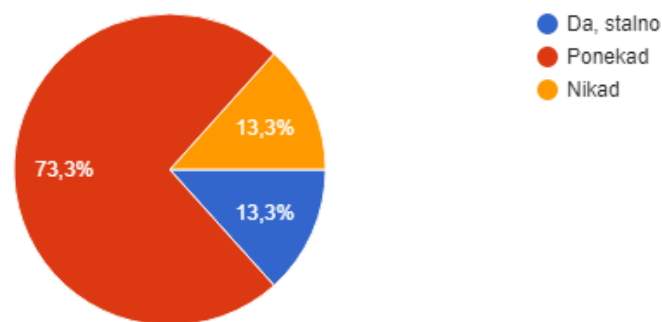
Isti ispitanici na pitanje o tomu da li bi bili voljni promijeniti radno mjesto gotovo u istom postotku odgovaraju da bi to možda učinili, odnosno njih devetnaest, dok osam daje potvrđan odgovor na isto pitanje, njih troje daje negativan odgovor. Budući da je JU NP Plitvička jezera poslodavac s izrazitim naglaskom na sezonsko poslovanje i povećan obujam posla tijekom ljetnih mjeseci, ispitanici upitani da li je njihov posao intenzivan tijekom cijele godine u postotku od 63,3 odgovaraju negativno dok su se ostali izjasnili pozitivnim odgovorom. Dakle, devetnaest ispitanika ima posao čiji je obujam intenzivan u određeno doba godine, odnosno nije ravnomjerno raspoređen kroz godinu.

Anketni upitnik je u dijelu koji se odnosio na prikupljanje podataka o intenzitetu i stupnju izloženosti emocionalnom stresu na radnom mjestu zaključen s postotkom od 73,3 ispitanika koji su se izjasnili da su ponekad izloženi stresu dok su ostali u jednakom omjeru podijeljeni na one koje su stalno izloženi i one koji nikad nisu izloženi emocionalnom stresu na radnom mjestu. Ovi podaci prikazani su slijedećim grafikonom.

Grafikon 2: Jeste li izloženi emocionalnom stresu na radnom mjestu

Jeste li izloženi emocionalnom stresu na radnom mjestu?

30 odgovora



Izvor: istraživanje autora

Od trideset ispitanika koji su djelatnici JU NP Plitvička jezera 80% smatra da su njihovi radni kolege ponekad pod stresom, a preostalih 20% da su stalno pod stresom. Dakle, dvadeset i šest anketiranih (86,6%) smatra da su oni sami na neki način izloženi emocionalnom stresu (ponekad ili stalno) na radnom mjestu, te da se on na njihov organizam odražava kao:

- Gubitak volje za druženje s radnim kolegama/prijateljima, bezvoljnost, iscrpljenost
- Probavni problem, umor, glavobolja, napetost, razdražljivost, nesanica
- Gubitak apetita, nervoza, bol u želucu, poremećaj krvnog tlaka, loš metabolizam
- Poremećaj menstrualnog ciklusa, titranje kapka, anksioznost, probavne tegobe.

Svi ovi odgovori pokazatelji su koliko stres na radnom mjestu može utjecati na zdravlje i ukupno funkcioniranje organizma pojedinca, odnosno koliko mu može štetiti, stoga i nije iznenađujuće da se 93,3% ispitanika izjašnjava da ih posao ponekad iscrpljuje. Da intenzitet posla utječe na njihov privatni život smatra 60% ispitanika koji su mišljenja da se to događa

ponekad, 23,3% negativnog je stava i smatra da intenzitet posla nema utjecaja na njihov privatni život dok 16,7% anketiranih primjećuje da intenzitet rada ima veliki utjecaj na njihov privatni život.

O konkretnim izvorima stresa na radnom mjestu ispitanici su dali slijedeće odgovore:

Tablica 2: Izvori stresa na radnom mjestu

| |
|--|
| Međuljudski odnosi (2) |
| Kratki rokovi za obavljanje radnih zadataka; previše posla; (ne)komunikacija s radnim kolegama |
| Besmisao |
| Rad s ljudima |
| Pritisak i tlaka od strane direktora koja je nepotrebna. |
| / |
| Organizacija rada |
| Nekomunikativnost odnosno dogovaranje i planiranje u vezi sa zadacima koji predstoje za taj i ostale dane |
| Male plaće u pojedinim sektorima |
| Nepoznate situacije |
| Prevelik obujam posla |
| Velika odgovornost |
| Direktori |
| Rad s ljudima, dvokratni rad |
| Nezadovoljstvo radnika zbog sezonskog kratkog rada, slaba plaća. |
| Neodgovorno ponašanje kolega s kojima povremeno moram surađivati. |
| Pritisak od strane nadređenog, veliki opseg posla kojeg moram obaviti u što kraćem roku, nedostatak radne snage |
| Ponekad prekratak rok za dostaviti tražene zahtjeve od strane nadležnog ili ostalih ministarstava |
| Šef ili poneki nerazumni gost |
| Nedovoljno izvođenje fizičke aktivnosti van radnog mjesta |
| Stalne promjene čelne osobe. Kratki rokovi. |
| Neorganiziranost |
| Direktor |
| 1. Rad s ljudima i njihovim "čudima". 2. Borba s vjetrenjačama. 3. Podkapacitiranost stručnim i osposobljenim kadrovima na svim razinama. 4. Podcijenjenost vrijednih i marljivih radnika. |
| Što svim drugim organizacijskim jedinicama treba npr. određeni stroj u isto vrijeme pa me zovu po cijeli dan |
| Ljudi |
| Veliki obujam poslovanja |
| Kolege |
| Intenzitet posla, međuljudski odnosi na radnom mjestu, odnos nadređenih prema radniku |

Izvor: istraživanje autora

Prema gore navedenim odgovorima gotovo svi izvori stresa koje zaposlenici vide kao takve rezultat su loše organizacije rada i međuljudskih odnosa, a načini njihova rješavanja i smanjenja, prema prijedlogu anketiranih, sadržani su u slijedećoj tablici i uglavnom se odnose na poboljšanje komunikacije i međuljudskih odnosa, te osnaživanje organizacijske kulture:

Tablica 3: Načini smanjenja stresa na radnom mjestu

| |
|---|
| Pravednija raspodjela poslova na druge radne kolege |
| Bolja organizacija posla |
| Bolji međuljudski odnosi |
| Bolja komunikacija između radnih kolega i šefova |
| Manje diskriminacije, poštivanje i uvažavanje drugih mišljenja, više educiranog osoblja, da se radi sve po zakonu bez ikakvih razlika između objekata, a ista firma |
| / |
| Bolja organizacija |
| Bolja komunikacija između zaposlenih i prostora gdje radimo, da je bolje uređen i opremljen |
| Raznim stimulacijama |
| Dobrim međuljudskim odnosima |
| Treba više radne snage |
| Boljim uvjetima rada |
| Komunikacijom i poštenjem |
| Ukidanjem dvokratnog rada, dovoljan broj djelatnika za rad |
| Mogućnost zapošljavanja na neodređeno nakon nekoliko odrađenih sezona |
| Bolji plan rada |
| Povećati broj zaposlenika kako bi se pojedinca rasteretilo, više pohvala od strane nadređenog, pozitivna radna atmosfera |
| Bolja organizacija posla od ministarstava na niže |
| Nemam ideje |
| Practiciranje sporta rekreativno 3 puta tjedno |
| Boljom suradnjom između radnih kolega. Većim angažmanom svih u ustanovi. |
| Slobodnim danima |
| Promjenom osobe na rukovodećem položaju, konkretno direktora |
| Organizacijske promjene, bolja komunikacije među odjelima, treninzi |
| Boljom komunikacijom |
| Otvorenim dijalogom, razmjenom informacija, transparentnošću prema drugim službama, edukacijama, radionicama, osnaživanjem tima |
| Promjenom radnog mjesta |
| Boljom organizacijom posla |
| Razgovorom |
| Organiziranje mjesečnog team buildinga |

Izvor: istraživanje autora

Anketirani zaposlenici smatraju da je stres na radnom mjestu tema o kojoj treba razgovarati i to čak njih 90% (dvadeset i sedam anketiranih), ali 96,7% (dvadeset i devet anketiranih) nikada nije sudjelovalo na edukaciji o važnosti prevencije stresa na radnom mjestu.

Anketni upitnik u dijelu o utvrđivanju razine i izvora motiviranosti zaposlenika sadrži otvoreno pitanje o istom, a izvore motivacije na radnom mjestu zaposlenici su definirali iz svoje perspektive i odgovori su slijedeći:

Tablica 4: Izvori motivacije na radnom mjestu

| |
|---|
| Plaća (3) |
| Savjest |
| Predanost |
| Volim da je posao uvijek kvalitetno obavljen |
| Zadovoljstvo gosta |
| Redovita plaća |
| Plaća |
| Osobni dohodak koji primam od svog poslodavca |
| Ljubav prema kuharstvu |
| Radno okruženje i prihodi |
| Ništa |
| Novac |
| Motivira me to što znam da ima i puno gorih poslova od ovoga našeg i ljudi rade za mizeriju od plaća kod privatnika |
| Sam svoj motivator |
| Savjest |
| Unutarnje zadovoljstvo, timski rad, plaća |
| Korektan poslodavac |
| Moja volja |
| Strah od otkaza |
| Radoholičar sam po prirodi |
| Plaća |
| Zadovoljan gost |
| Motivira me to da me nitko ne proziva |
| Posjetitelji Parka, vlastita moralna i etična uvjerenja. Kolegijalnost prema djelatnicima Parka. |
| / |
| Odgovornost |
| Gosti |
| Isključivo financijska sigurnost |

Izvor: istraživanje autora

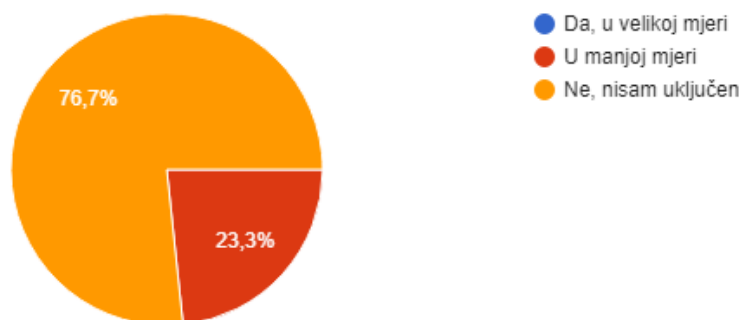
Izvori motivacije razlikuju se od pojedinca do pojedinca, ali najučestaliji odgovor je motivacija u obliku financijske sigurnosti. Upitani o tomu uče li nove stvari na radnom mjestu čak 60% ispitanika odgovara da se to događa ponekad, a 26,7% daje negativan odgovor. Ostali su se izjasnili pozitivno, odnosno stava su da na svom radnom mjestu stalno uče nove stvari.

Kreiranje organizacijske politike aktivnost je u koju je potrebno uključivanje zaposlenih jer njihova participacija osnažuje organizacijsku kulturu i smanjuje otpor mogućim promjenama koje ta politika podrazumijeva, a odgovor na pitanje o uključenosti u kreiranje organizacijske politike zaposlenika JU NP Plitvička jezera prikazan je slijedećim grafikonom:

Grafikon 3: Uključenost zaposlenika JU NP Plitvička jezera u kreiranje organizacijske politike

Jeste li uključeni u kreiranje organizacijske politike?

30 odgovora



Izvor: istraživanje autora

76,7% anketiranih djelatnika nije uključeno u kreiranje organizacijske politike dok su ostali uključeni tek u manjoj mjeri. U prilog tomu ide i podatak da 40% ispitanih uopće nije upoznato s misijom, vizijom i strategijom svog poslodavca. U istom postotku ispitanici su se izjasnili da su s misijom, vizijom i strategijom upoznati tek u manjoj mjeri dok je 20% ispitanih upoznato s ovim bitnim odrednicama u kretanju jedne organizacije. Da su potrebne organizacijske promjene u JU NP Plitvička jezera smatra dvadeset i troje od trideset ispitanih, a da se one provode misli tek dvoje ispitanika.

Ispitani o svojim stavovima prema organizacijskoj strukturi u Ustanovi 50% anketiranih izrazilo je svoje mišljenje na način da organizacijsku strukturu Ustanove smatra donekle zadovoljavajućom, 43,3% istu ne smatra zadovoljavajućom, a suprotnog mišljenja tek je 6,7% ispitanih i oni su zadovoljni postojećom organizacijskom strukturom. O odnosima unutar Ustanove sudionici ankete imaju slijedeće mišljenje:

- Da se hijerarhija u smislu ovlasti i odgovornosti poštuje smatra 30% ispitanih, 56,7% mišljenja je da se poštuje u manjoj mjeri dok 13,3% smatra da se hijerarhija po tom pitanju uopće ne poštuje
- Zadovoljstvo komunikacijom koja je uvjetovana organizacijskom strukturom izražava 3,3% ispitanih, 36,7% nije zadovoljno, a 60% ispitanih zadovoljstvo izražava komunikacijom, ali tek u manjoj mjeri

- Sustavom nagrađivanja nije zadovoljno 80% ispitanih, 13,3% nagrađivanje smatra donekle zadovoljavajućim, a 6,7% je u potpunosti zadovoljno vrednovanjem rada.

Stavovi ispitanika o organizacijskim promjenama u JU NP Plitvička jezera koje se odnose na promjene ljudi, konkretno imenovanje ravnatelja kao odgovorne osobe i sezonsko zapošljavanje djelatnika, sadržani su u anketnom istraživanju kao pitanja na koja su ispitanici dali odgovore kojima izražavaju svoje mišljenje o tomu da li je ravnateljska pozicija važna u Ustanovi na što je pozitivno odgovorilo dvadeset i šest ispitanih, te koliko je za razvoj i stabilnost Parka bitna stalnost na toj poziciji za što je dvadeset ispitanika podijelilo stav da je iznimno bitna. Nadalje, da se učestala izmjena na ravnateljskoj poziciji odražava na kvalitetu poslovanja i općenito atmosferu u Ustanovi smatra 56,7% anketiranih dok 36,7% izmjenu na ravnateljskoj poziciji smatra donekle bitnom za kvalitetu poslovanja i radnu atmosferu, a 6,7% ispitanih dalo je negativan odgovor. Budući da promjena na poziciji odgovorne osobe nerijetko dovodi i do promjena organizacijske strukture na nižim razinama to 40% ispitanika u manjoj mjeri strahuje od promjena koje mogu zahvatiti njihovo radno mjesto kao posljedicu promjena upravljačkih struktura.

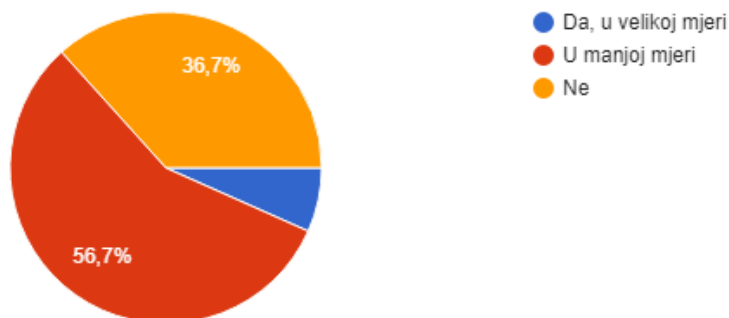
Na pitanje o tomu jesu li radni kolege ispitanika većinom u stalnom radnom odnosu ili je radni odnos između poslodavca i zaposlenika zasnovan na određeno radno vrijeme, 60% odgovara u stalnom, a ostali da su sezonski zaposleni. Posljedično tomu 80% ispitanika se izjašnjava da ponekad uočavaju razliku u stupnju zadovoljstva i kvaliteti rada kolega s obzirom na prirodu radnog odnosa. 13,3% anketiranih na isto pitanje odgovara afirmativno, a 6,7 % negativno.

Iz percepcije zaposlenika JU NP Plitvička jezera kao poslodavac u organizacijske promjene s aspekta ulaganja u tehnologiju, razvoj novih proizvoda i usluga, te zaštitu prirode kao osnovne djelatnosti, ulaže tek u manjoj mjeri što je, mjereno u postocima, vidljivo na slijedećim grafikonima.

Grafikon 4: Ulaganje JU NP Plitvička jezera u nove tehnologije prema mišljenju zaposlenika

Ulaže li Vaš poslodavac u unapređenje radnih procesa uvođenjem novih tehnologija?

30 odgovora



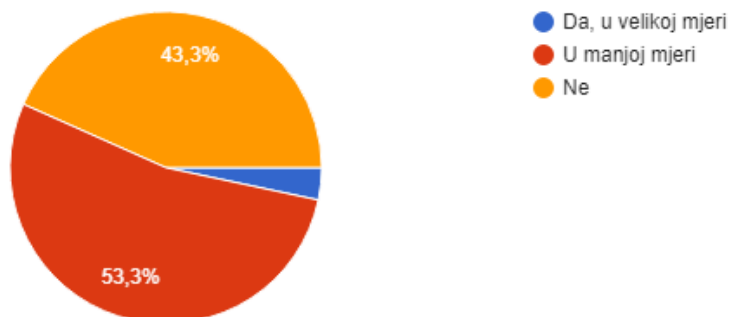
Izvor: istraživanje autora

Prema mišljenju zaposlenika JU NP Plitvička jezera u manjoj mjeri ulaže u radne procese na način da uvodi nove tehnologije za što je svoje mišljenje dalo 56,7% sudionika anketnog istraživanja. 36,7% ispitanih dalo je negativan odgovor na isto pitanje dok su ostali dali afirmativan odgovor.

Grafikon 5: Ulaganje JU NP Plitvička jezera u razvoj novih proizvoda i usluga prema mišljenju zaposlenika

Ulaže li Vaš poslodavac u razvoj novih proizvoda i usluga?

30 odgovora



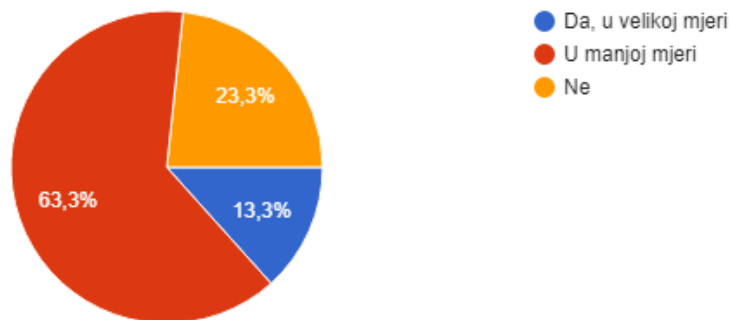
Izvor: istraživanje autora

U razvoj novih proizvoda i usluga JU NP Plitvička jezera prema mišljenju trideset anketiranih zaposlenika, a u postotku od 53,3, ulaže u manjoj mjeri. 43,3% anketiranih smatra da Park uopće ne ulaže u razvoj novih proizvoda dok su ostali ispitanici dali potvrđan odgovor.

Grafikon 6: Ulaganje JU NP Plitvička jezera u zaštitu prirode prema mišljenju zaposlenika

Ulaže li Vaš poslodavac u zaštitu prirode?

30 odgovora



Izvor: istraživanje autora

63,3% sudionika ankete smatra da njihov poslodavac u manjoj mjeri ulaže u zaštitu prirode, 23,3% smatra da poslodavac to uopće ne čini dok je 13,3% anketiranih mišljenja da se u velikoj mjeri ulaže u zaštitu prirode.

8.3. Načini utjecanja na smanjenje stresa kao posljedice organizacijskih promjena u JU NP Plitvička jezera

Rezultati anketnog istraživanja o organizacijskim promjenama i stresu kod zaposlenika JU NP Plitvička jezera prikazali su stavove zaposlenika koji se u mnogočemu slažu, pa je na temelju rezultata moguće zaključiti kako su zaposlenici generalno donekle zadovoljni svojim radnim mjestom i da bi radno mjesto tek možda mijenjali što nije potpuno negativan stav o radu, ali nimalo zadovoljavajući za poslodavca koji želi motivirane i produktivne radnike. Izraženi stav o radnom mjestu svoje uzroke pronalazi u izvorima stresa zaposlenika koji se uglavnom odnose na lošu organizaciju rada i nekvalitetnu komunikaciju na svim razinama. Rješenje ovog problema svakako bi bilo osnaživanje organizacijske kulture, rad na osjećaju pripadnosti zajednici, druženje izvan radnog mjesta, razvoj komunikacijskih vještina i otvoren stav prema iznošenju mišljenja i prijedloga na svim razinama. Nedostatak definiranih procedura u radu i komunikaciji, te dijeljenju informacija, problem je koji za posljedicu ima potpuni nesklad u postupanju između objekata unutar Ustanove, te između Službi i Podružnica. Produljenje trajanja turističke sezone riješilo bi problem sezonskog zapošljavanja, te dalo zaposlenicima financijsku sigurnost zbog sigurnosti radnog odnosa što bi se svakako odrazilo na kvalitetu njihova rada i povećanje produktivnosti.

Organizacijske promjene nisu samo promjene u hijerarhijskoj strukturi već i promjene u stavovima, vještinama, kompetencijama zaposlenih. Prema rezultatima anketnog istraživanja tek mali postotak sudionika ankete stalno uči nove stvari na radnom mjestu stoga ne čudi činjenica da su zaposlenici nezadovoljni sustavom nagrađivanja, te da motivaciju za rad pronalaze gotovo isključivo u novcu. Cjeloživotno učenje i kvalitetan sustav nagrađivanja temelj su uspjeha organizacije budućnosti. Čovjek kao nositelj svih promjena i jedini živi organizam organizacije vrijedi onoliko koliko zna i koliko se u njega ulaže, a organizacija koja želi biti konkurentna takvima mora učiniti i svoje zaposlenike. Vrednovanjem rada i procjenom postignutih rezultata, a posljedično tomu i adekvatnim sustavom nagrađivanja, zaposlenici bi imali osjećaj da ulaganjem dodatnog napora mogu ostvariti značajnije rezultate za koje će biti pohvaljeni, nagrađeni, te da će im se zahvaljujući tomu otvoriti i mogućnost napredovanja.

Izostavljanje zaposlenih kod donošenja bitnih odluka, pa tako i kod kreiranja organizacijske politike, direktno utječe na motivaciju za rad, a time i pojačavanje stresa kod zaposlenih. Uključenost zaposlenih u sve bitne odluke, te provođenje organizacijskih promjena na način da se potiče predlaganje ideja za poboljšanje radnih procesa kao i pravovremeno upoznavanje sa svim poslovnim procesima i fazama promjena svakako će pridonijeti pozitivnoj radnoj

atmosferi i osjećaju participacije u donošenje odluka i kreiranju politike poduzeća. Zaposlenici koji ne znaju kuda njihovo poduzeće ide ne mogu niti pridonijeti kretanju u željenom smjeru.

Ravnatelj se kao glavna i odgovorna osoba ovog kolektiva imenuje putem javnog natječaja i to na mandat od četiri godine. Imenuje ga ministar resornog ministarstva (sada je to Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, ranije je bilo Ministarstvo zaštite okoliša i prirode, a još prije toga Ministarstvo kulture). Budući je hrvatska politička scena iznimno turbulentna to se direktno odražava na ovu vodeću funkciju, te se i ravnatelji izmjenjuju i prije isteka mandata od četiri godine. Kreiranje vizije razvoja kao jasnog pravca kretanja poduzeća pridonijelo bi tomu da učestale kadrovske promjene na čelnoj poziciji, onoj ravnateljskoj, nemaju negativan utjecaj na poslovanje i stabilnost, ali i općenito radnu atmosferu. Na taj način zaposleni bi imali predodžbu u kojem smjeru se poslovanje kreće, ali bi bili i upoznati sa strategijom kako tu viziju ostvariti bez obzira na ravnateljsku poziciju. Nestalnost na vodećoj poziciji uzrokuje lančanu reakciju na svim nižim pozicijama, pa se kadrovska stabilnost kao domino efekt urušava sa svakom idućom godinom što se može vidjeti iz nezadovoljstva djelatnika postojećim stanjem i općenito letargičnim raspoloženjem što će se dugoročno odraziti na poslovanje.

U sjeni kadrovskih promjena izostaje prilagođavanje globalnim trendovima, primjena informatičkih dostignuća i zanemaruje se svrha osnivanja Nacionalnog parka. Ulaganje u tehnologiju i iskorištavanje tehnoloških potencijala u zaštiti prirode, kao i razvoj novih proizvoda i usluga u smislu proširenja smještajnih kapaciteta, rekreativnih sadržaja i ugostiteljske ponude temelj je razvoja JU NP Plitvička jezera. Rezultat istog bilo bi produljenje turističke sezone i sklapanje ugovora na neodređeno što bi direktno utjecalo na zadovoljstvo zaposlenika.

Prvi u nizu mnogobrojnih načina rješavanja stresa kao posljedice organizacijskih promjena je edukacija. Edukacija kao preventivna radnja smanjuje mogućnost negativnih posljedica stresa, ali i prevenira njegovo nastajanje i uči o prepoznavanju ranih faza i simptoma istog. Informiranost o bolesti 21. stoljeća zadaća je poslodavca i menadžera koji skrbe o dobrobiti zaposlenih, a time i organizacije, pokazujući na taj način da prepoznaju najveću vrijednost organizacije.

9. ZAKLJUČAK

Promjene, kao niti stres, nisu nešto što pojedinac ili organizacija mogu izbjeći, a ono što se ne može izbjeći savladava se na način da mu se prilagodi. Organizacijske promjene nužnost su svake organizacije i ona im se mora prilagoditi tako da prepozna potrebu za provođenjem promjena, da ljude koji će proći kroz taj proces upozna s razlozima i posljedicama tih promjena kao i njihovim ulogama, te da vodi brigu o stresu koje one mogu izazvati kod ljudi koji su tim promjenama pogođeni. Ovakve reakcije na potrebu za provođenjem promjena karakteriziraju fleksibilnu i uspješnu organizaciju svjesnu opasnosti koje potreba za mijenjanjem i udovoljavanjem zahtjevima okoline organizaciju mogu pogoditi.

Uspješnu organizaciju također karakterizira svjesnost o tomu kako je stresom na radnom mjestu iznimno teško upravljati, ali i da je on jedan od vodećih uzročnika koji mogu izazvati gubitke za organizaciju i to manjkom motivacije zaposlenih, povećanim brojem bolovanja, otporom prema radu i slično. U usporedbi s gubicima koje organizacija zbog stresa zaposlenih može pretrpjeti, svako ulaganje u povećanje osviještenosti, prevenciju i edukaciju zapravo je bolja i poželjnija opcija.

Stres kao reakcija organizma na podražaje iz okoline svoje uporište u manifestiranju pronalazi u osobnosti svakog pojedinca koja određuje način reakcije na stresnu situaciju. Ono što je jednomu tek nemili događaj, drugom će odrediti smjer kretanja i njegov život u potpunosti. Pojedinci bez stresa niti ne mogu izraziti svoju kreativnost i ne osjećaju potrebu za kompetitivnim stavom jer tek pod optimalnom dozom stresa daju svojem potencijalu da se ostvari. Isto tako nije nužno svaku životnu situaciju smatrati stresom, te nije naodmet provesti edukaciju i o tomu kako stres prepoznati, te kako se njime može upravljati.

Organizacijske promjene strukture, tehnologije ili ljudi u životnom ciklusu jedne organizacije zacijelo su nešto što niti jedna organizacija neće izbjeći, s više ili manje uspjeha u tom procesu. JU NP Plitvička jezera primjer je javnog poduzeća koje nije izuzeto od ovog pravila, ali je poprilično indiferentno prema potrebi da se mijenja i prilagođava. Tromost Ustanove svakako se odražava na ljude koji su ostvarili radni odnos u Parku, a posljedično tomu na njihovo poimanje vrijednosti i stavova koje poslodavac njeguje, sustava vrijednosti, osjećaja pripadnosti, te kao zbroj svega navedenog na stres kao rezultat svih tih osjećaja. Čovjek koji je dio organizacije svoj stres prenosi na organizaciju i time to postaje organizacijski problem.

Obrazovanje i podržavanje cjeloživotnog učenja, nagrađivanje, timski rad, njegovanje zajedništva unutar organizacije i slični pristupi jačanju organizacijske kulture način su

upravljanja stresom putem iste. Zaposlenici koji osjećaju snažnu povezanost s radnim kolegama i koji vjeruju menadžmentu svog poduzeća zasigurno neće predstavljati kamen spoticanja između organizacije i njenog uspjeha već će i sami osjećati potrebu za predanim radom kako bi svojim doprinosom utjecali na transformacijski proces.

Upravo su ovo ključni alati koji se mogu primijeniti u JU NP Plitvička jezera kako bi se povećala motiviranost zaposlenika, ali i otvorilo organizaciju novim modelima upravljanja. Zahtjevi tržišta potpuno su drugačiji od onih koje može zadovoljiti kruta organizacijska struktura, a posebice u turističkoj djelatnosti. Fleksibilnost u nastojanju da se zadovolji gosta, ali u skladu sa zahtjevima zaštite prirode i nikako nauštrb iste, i zadovoljstvo radnika nisu komponente koje se isključuju već izazov za organizaciju golemog potencijala kao što je JU NP Plitvička jezera koji se može ostvariti kroz organizacijske promjene od kojih ne treba zazirati.

LITERATURA

Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008. god
2. Barat, T.: *Stres – najveći ubojica današnjeg čovjeka*, Kerschoffset d.o.o., Zagreb, 2010. god.,
3. Galetić, L.: *Organizacija, Sinergija*, Zagreb, 2016. god.
4. Gutić, D.; Devčić, A.; Hak, M.: *Psihologija upravljanja ljudskim resursima*, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, 2017. god.
5. Jurina, M.: *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Intergrafika d.o.o., Zaprešić, 2009. god.
6. Krizmanić, M.: *Tkanje života*, Profil, Zagreb, 2009. god.
7. Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. god.
8. Sikavica P., Novak M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999. god.

Internet stranice

1. Belak, S.; Ušljebrka, I.: *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*, <https://hrcak.srce.hr> (17.12.2017.)
2. Državni zavod za statistiku, <https://geostat.dzs.hr> (26.12.2017.)
3. Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu, <https://osha.europa.eu/hr> (28.11.2017.)
4. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, <http://www.hzzo-net.hr> (26.12.2017.)
5. Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr> (29.11.2017.)
6. Mihailović, D.: *Stres u organizaciji*, Fakultet organizacijskih znanosti, Beograd, Sveučilište u Beogradu, <https://hrcak.srce.hr/> (15.12.2017.)
7. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, Sudski registar, <https://sudreg.pravosudje.hr> (26.12.2017.)
8. Pliva zdravlje, <http://www.plivazdravlje.hr> (7.3.2018.)
9. Večernji list, <http://ordinacija.vecernji.hr> (24.11.2017.)

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS TABLICA

| | |
|---|----|
| Tablica 1: Vrste organizacijskih promjena..... | 9 |
| Tablica 2: Izvori stresa na radnom mjestu | 39 |
| Tablica 3: Načini smanjenja stresa na radnom mjestu | 40 |
| Tablica 4: Izvori motivacije na radnom mjestu..... | 41 |

POPIS GRAFIKONA

| | |
|---|----|
| Grafikon 1: Jeste li zadovoljni radnim mjestom i opisom poslova koje obavljate | 37 |
| Grafikon 2: Jeste li izloženi emocionalnom stresu na radnom mjestu..... | 38 |
| Grafikon 3: Uključenost zaposlenika JU NP Plitvička jezera u kreiranje organizacijske politike | 42 |
| Grafikon 4: Ulaganje JU NP Plitvička jezera u nove tehnologije prema mišljenju zaposlenika | 44 |
| Grafikon 5: Ulaganje JU NP Plitvička jezera u razvoj novih proizvoda i usluga prema mišljenju zaposlenika | 44 |
| Grafikon 6: Ulaganje JU NP Plitvička jezera u zaštitu prirode prema mišljenju zaposlenika. | 45 |

POPIS SHEMA

| | |
|---|----|
| Shema 1: Organizacijska promjena kao prijelazni stadij | 6 |
| Shema 2: Faze provođenja promjena u organizaciji | 7 |
| Shema 3: Činitelji organizacijskih promjena | 13 |
| Shema 4: Činitelji emocionalnih, kognitivnih i bihevioralnih odgovora na promjene | 14 |
| Shema 5: Problemi u procesu provođenja promjena i koraci u njihovu rješavanju | 19 |
| Shema 6: Modeli provođenja promjena - Lewinov model promjena..... | 21 |
| Shema 7: Prikaz izvora stresa..... | 26 |
| Shema 8: Prikaz unutarnjeg ustrojstva JU NP Plitvička jezera..... | 32 |