

Organizacijske promjene s osvrtom na stav zaposlenika prema promjena

Štefanac, Katarina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:425675>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2023-05-30**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Katarina Štefanac

**ORGANIZACIJSKE PROMJENE S OSVRTOM NA STAV
ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA**

(specijalistički završni rad)

Rijeka, 2021.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo

**ORGANIZACIJSKE PROMJENE S OSVRTOM NA STAV
ZAPOSLENIKA PREMA PROMJENAMA**
(specijalistički završni rad)

MENTOR:

Dr. sc. Anita Stilin, v. pred.

STUDENT:

Katarina Štefanac

MBS: 2423000103/18

Rijeka, rujan 2021.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 6. travnja 2021.

ZADATAK
za specijalistički završni rad

Pristupnici KATARINI ŠTEFANAC

MBS: 2423000103/18

Studentici specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za specijalistički završni rad – tema specijalističkog završnog rada pod nazivom:

**ORGANIZACIJSKE PROMJENE S OSVRTOM NA STAV ZAPOSLENIKA
PREMA PROMJENAMA**

Sadržaj zadatka: U radu povezati teorijska i praktična saznanja iz područja organizacijskih promjena. U teorijskom dijelu rada pojasniti izvore organizacijskih promjena i vrste promjena s kojim se organizacije susreću; predstaviti faze uvođenja promjena u poduzeće te prikazati modele upravljanja promjenama. Potrebno je pojasniti otpor zaposlenika prema organizacijskim promjenama te načine kako taj otpor smanjiti. S obzirom na to da promjene generiraju stres, radom je potrebo obuhvatiti i upravljanje stresom u organizaciji. Provesti istraživanje stava zaposlenika o organizacijskim promjenama. Nakon toga donijeti odgovarajuće zaključke.

Preporuka:

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 6. travnja 2021.

Mentorica:



Dr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Pročelnica odjela:



Dr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primila dana: 6. travnja 2021.


Katarina Štefanac

Dostavlja se:

- mentorici
- pristupnici
- pročelnici

IZJAVA

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad pod naslovom *Organizacijske promjene s osvrtom na stav zaposlenika prema promjenama* izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc. Anite Stilin, v. pred.


Katarina Štefanac

Katarina Štefanac

SAŽETAK

Živimo u dinamičnom svijetu u kojem organizacije moraju kontinuirano ulagati u svoj razvoj, prilagođavati se i mijenjati kako bi bile spremne suočiti se sa brojnim promjenama koje donesi moderno poslovanje. Za uspješno poslovanje organizacije od iznimne je važnosti raspolagati suvremenom opremom, no ljudski potencijal je presudan pri tom uspjehu te ukoliko se u njega ne ulaže male su mogućnosti da će poduzeće opstati na tržištu. Svaka promjena koja se uvodi u organizaciju je veliki izazov i stres za zaposlenike, pri čemu dolazi i do njihovog otpora koji uvelike utječe na kvalitetu rada, ponašanje i angažiranost. Za bolje shvaćanje stava zaposlenika o organizacijskim promjenama provedeno je empirijsko istraživanje. Ono je provedeno putem upitnika tijekom svibnja i lipnja 2021. godine. U istraživanju je sudjelovalo 102 ispitanika. Iz rezultati istraživanja može se zaključiti da su promjene ljudi i promjene tehnologije najzastupljenije, dok je otpor prema promjenama u organizacijama umjeren. Ispitanici ističu da je najčešći razlog pružanja otpora strah od novog, čime se javlja i stres kod zaposlenika, no organizacije razvijaju strategije kojima se nastoji smanjiti stres zaposlenika i otpor promjenama.

Ključne riječi: organizacijske promjene, otpor promjenama, stres zaposlenika

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE	3
3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE	6
3.1. Izvori i pokretači promjena	6
3.2. Utvrđivanje onog što treba mijenjati	9
3.3. Vrste organizacijskih promjena	10
3.4. Faze uspješne promjene	11
3.5. Modeli upravljanja promjenama	14
4. OTPOR ZAPOSLENIKA PREMA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA	18
4.1. Načini i razlozi pružanja otpora	18
4.2. Smanjivanje otpora.....	20
5. PROMJENE I STRES	23
5.1. Učinci stresa.....	23
5.2. Izvori stresa u organizaciji.....	24
5.3. Upravljanje stresom u organizaciji	26
6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	29
6.1. Opis istraživanja	29
6.2. Rezultati istraživanja.....	30
6.3. Zaključak provedenog istraživanja.....	41
7. ZAKLJUČAK.....	43
POPIS LITERATURE.....	45
POPIS SHEMA	47
POPIS TABLICA.....	48
POPIS GRAFIKONA	49
POPIS PRILOGA	50

1. UVOD

Važan preduvjet za dugoročno i uspješno poslovanje svake organizacije je sposobnost mijenjanja i prilagođavanja tržišnim uvjetima. Promjene s kojima se suočavaju organizacije u suvremenom poslovanju odvijaju se brzo i poduzeća koja nisu spremna odgovoriti na te promjene dovode u pitanje svoj opstanak na tržištu. Stoga je važno biti spreman prihvatiti promjene i odgovoriti na zahtjeve tržišta. Uspješno upravljanje promjenama ključ je svake organizacije koja želi preživjeti u današnjem visoko konkurentnom okruženju. Svaka organizacijska promjena, bez obzira radi li se o najjednostavnijoj promjeni ili pak o složenim i skupim promjenama kao što je uvođenje nove tehnologije, uvjetuje individualnu promjenu. Kako bi promjene koje se uvode u poduzeće ostvarile svoj cilj, ljudski faktor koji je najvažniji resurs svakog poduzeća, promjenu mora prihvatiti. Navedeno se može odrediti kao problem istraživanja.

Predmet istraživanja ovog specijalističkog završnog rada jesu organizacijske promjene i stres koji često uzrokuju te način upravljanja promjenama.

Svrha rada je istražiti kako se upravlja organizacijskim promjenama i kakav je stav zaposlenika prema promjenama i načinu upravljanja promjenama u njihovim organizacijama. Ciljevi rada obuhvaćaju sljedeće: utvrditi što čini sadržaj organizacijskih promjena, opisati faze i modele upravljanja promjenama, pojasniti načine i razloge pružanja otpora promjenama te načine za njihovo smanjivanje, predstaviti izvore i načine upravljanja stresom zaposlenika uzrokovanog promjenama te istražiti stav zaposlenika prema organizacijskim promjenama.

Rezultati istraživanja ovo specijalističkog završnog rada obuhvaćeni su u sedam cjelina uključujući uvod i zaključak. U *Uvodu*, odnosno prvoj cjelini, postavljen je problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi rada te struktura rada. U drugoj cjelini koja nosi naslov *Dizajniranje organizacije* predstavljene su odrednice i elementi organizacijskog dizajna. U trećoj cjelini rada *Organizacijske promjene* objašnjeni su izvori i pokretači organizacijskih promjena, vrste promjena s kojim se organizacije susreću, faze uvođenja promjena u poduzeće, najpoznatiji modeli upravljanja promjenama te načela za uspjeh promjene. U četvrtoj cjelini, *Otpor zaposlenika prema organizacijskim promjenama* pojašnjava se otpor zaposlenika prema

promjenama, o načinima na koji pružaju otpor, ali i kako taj otpor smanjiti. Peto poglavlje, *Promjene i stres*, obuhvaća izvore stresa u organizaciji te govori o važnosti proučavanja i upravljanja stresom u organizaciji. U šestom poglavlju koje nosi naslov *Analiza rezultata istraživanja*, prikazani su rezultati provedenog istraživanja, odnosno anketnog upitnika. U tom dijelu prikazani su ciljevi istraživanja, metodologija istraživanja te zaključak na temelju dobivenih rezultata. U sedmom, ujedno i zadnjem poglavlju rada nalazi se *Zaključak* prikazan prema sadržaju i ciljevima istraživanja.

2. DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE

Riječ organizacija potječe od grčke riječi *organon*, što označava alat, instrument, spravu i glazbalo. Također, taj izraz se koristio i za organe, dijelove tijela koji obavljaju određene funkcije u organizmu bilo kojeg ljudskog bića. Kao što skup organa čini organizam, tako i skup dijelova koji su međusobno povezani, čini organizaciju. Organizacija je vrlo stara aktivnost čovjeka te ona počinje s pojavom čovjeka, jer se njome istovremeno počeo baviti s obavljanjem korisnog, proizvodnog rada (Sikavica, Hernaus, 2011., 3).

Organizaciju kao pojam nije jednostavno definirati, s obzirom na različito poimanje organizacije, organizacija je istovremeno i stanje i proces, entitet i aktivnost, institucija i instrument, stoga će se definiranje organizacije razlikovati ovisno o tome što se podrazumijeva pod samim pojmom. Tako se u najvećem broju definicija organizacije, organizacija definira kao sredstvo za ostvarenje ciljeva. U definiranju organizacije bitni elementi su veličina, međusobna povezanost i zajednički cilj. Veličina organizacije podrazumijeva da organizaciju čini najmanje dvoje ili više ljudi jer bez ljudi nema niti organizacije. Drugi bitan element organizacije je međusobna povezanost članova te organizacije, izolirani pojedinci nisu i ne čine organizaciju. Treća bitna odrednica u definiranju organizacije je zajednički cilj ili svrha, što znači da međusobno povezani pojedinci imaju određeni zajednički cilj ili svrhu. Među najbrojnije definicije organizacije ulazi usmjerenost prema ciljevima, odnosno definiranje organizacije kao sredstva za ostvarivanje ciljeva te organizacije upravo zato i postoje da bi postizale određene ciljeve. Ključne odrednice koje definiraju svaku organizaciju (Sikavica, Hernaus, 2011., 4.):

- Proces ili rezultat procesa organiziranja
- Sredstvo za postizanje ciljeva
- Sustav međusobno povezanih pojedinaca
- Sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi
- Otvoreni sustav u interakciji s okolinom
- Zajednica s relativno identificirajućim granicama
- Svjesna djelatnost čovjeka i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva.

Organiziranje je proces formiranja redovnog korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja koje stavlja naglasak na postizanje ciljeva sustava upravljanja i pomaže menadžerima da razjasne koji će resursi biti potrebni da bi ih se postiglo. Organiziranje stvara i održava odnos između svih organizacijskih resursa tako što pokazuje koji će se resursi koristiti za određene aktivnosti. Temeljito organiziranje pomaže menadžerima da minimaliziraju skupe slabosti kao što su podvostručavanje napora i neiskorištavanja organizacijskih resursa. Organiziranje poduzeću omogućava pravedno pripremiti i provesti operativni plan, organizirati ljudske i materijalne resurse da budu u skladu s važnim ciljevima, formulirati jasne i precizne odluke, definirati dužnosti i mnogo toga (Sikavica, Hernaus, 2011., 3.).

Organizacijski dizajn ili dizajniranje organizacije predstavlja neprekidni proces donošenja odluka o velikom broju pitanja vezanih za oblik, cjelokupni sustav i karakteristike organizacije. Kontinuirana i trajna zadaća menadžera je stalno preispitivanje procesa i težnja ka najboljem načinu organiziranja. Organizacijski dizajn moguće je promatrati i kao stanje, odnosno rezultat procesa organiziranja te svaka organizacija nastaje, održava se i inovira u tom procesu. Uzimajući u obzir to da su promjene stalne može se reći da se kroz proces organiziranja organizacijska rješenja neprestano mijenjaju, odnosno prelaze iz jednog stanja u drugo (Hernaus, 2009., 4.).

Svaka organizacija promatra se kao sustav koji je sastavljen od nekolicine većih organizacijskih elemenata. Elementi predstavljaju sastavne dijelove modela organizacijskog dizajna, a potrebno je izdvojiti sljedeće ključne elemente (Fabac, 2017., 19-25.):

- Strategija – odnosi se na realizaciju vizije, misije i ciljeva, odnosno usklađenog pristupa različitim vrstama rješenja. Strategija je skup planova i politika pomoću kojih organizacija ostvaruje ili povećava prednosti pred svojom konkurencijom.
- Organizacijska struktura – predstavlja sastav, građu i relativno trajno obilježje organizacije, određuje formalne odnose u organizaciji, uključujući broj razina u hijerarhiji te raspon kontrole menadžera i nadglednika. Također, identificira grupiranje pojedinca u organizacijske odjele i priključivanje odjela u ukupnu organizaciju.
- Organizacijski procesi – podrazumijevaju skup logički povezanih zadataka koji se provode s ciljem ostvarivanja željenih ishoda. Proces je uređena organizacija ljudi, energije, materijala, opreme i procedura u radne aktivnosti dizajnirane kako bi proizvodili krajnje rezultate.

- Sustavi nagrađivanja – predstavljaju sredstva koja nastoje uskladiti organizacijske ciljeve s ciljevima svakog zaposlenika, nastoji se potaknuti određeno ponašanje pojedinca ili grupa pojedinca. Također, utječe na motivaciju i daje poticaje za ostvarenje strateških zamisli.
- Vještine i kompetencije zaposlenih – vještine, znanja i iskustvo zaposlenih u poduzeću. Iznimno važan organizacijski element usredotočen na zaposlenika kao na najvažniji organizacijski kapital jer su zaposlenici oni koji omogućavaju nesmetano funkcioniranje različitih procesa i aktivnosti unutar poduzeća.

Kada se govori o organizacijskom dizajnu, misli se na proces koji je iznimno važan i kojeg je potrebno razmotriti u svim dijelovima organizacije, a da bi taj proces bio uspješan potrebno je primjenjivati određena načela u organizaciji. Kada se govori o načelima organizacijskog dizajna, riječ je ustvari o preporukama uspješnih poduzeća i mnogih provedenih istraživanja. Načela su primjenjiva za sva poduzeća, neovisno o njihovoj veličini ili djelatnosti (Hernaus, 2009., 6.):

- Dizajnirati organizaciju na način da pravovremeno može odgovoriti na promjene i izazove koji dolaze u budućnosti
- Prilikom dizajniranja organizacije obratiti pažnju na više dimenzija jer orijentacija na samo jednu dimenziju ograničava poduzeće
- Jedna od najbitnijih svrha organizacijskog dizajna je usklađivanje motivacije pojedinca s ciljevima poduzeća
- Prilikom dizajniranja organizacije potrebno je uključiti sve interesno-utjecajne skupine
- Procesu dizajniranja se pristupa kada za to postoji dovoljno opravdan i jak razlog, u suprotnom dolazi do otpora zaposlenika
- Prilike za poslovanje nalaze se u unutarnjim čimbenicima organizacije, odnosno načinu na koji su organizirana
- Potrebno je stvoriti više mogućih rješenja pri čemu izrada različitih scenarija može uvelike pomoći.

Iz navedenog se može zaključiti da organizacije iako primjenjuju ova načela moraju biti svjesna da niti jedno navedeno rješenje neće trajati vječito jer se tržište konstantno mijenja i kako bi poslovanje bilo uspješno organizacija je primorana mijenjati svoj način rada, oblik te strukturu zaposlenih. Potrebno je stalno praćenje događanja u okruženju, ali i unutar poduzeća kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća.

3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Današnje organizacije suočene su sa brojnim izazovima te ukoliko žele uspjeti organizacija se mora stalno mijenjati kako bi odgovorila na značajne promjene u svojem okruženju. Svaka organizacija tijekom svog postojanja susreće sa organizacijskim promjenama. Organizacije potaknute novom tehnologijom, širenjem globalnih poslovnih prilika i trendom organizacijskog moderniziranja uvode u svoje poslovanje promjene. Organizacijska promjena može se definirati kao proces preinačavanja postojeće organizacije s ciljem povećavanja organizacijske efikasnosti (Certo, Certo, 2009., 300.). Uvođenjem promjena organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje, te je to zapravo proces modifikacije postojeće organizacije ili njezine transformacije u nešto novo. Ukoliko organizacija provodi proces modifikacije, ona uključuje promjenu linija autoriteta, odgovornosti i komunikacije u organizaciji, dok transformacija podrazumijeva odabir sasvim novog smjera organizacije i izgradnju kompletno novog sustava. Oba procesa provođenja iziskuju zavidnu količinu vremena, napora, troškova i znanja (Belak, Ušljebrka, 2014., 82.).

3.1. Izvori i pokretači promjena

Organizacijske promjene i upravljanje njima ne bi imalo veliku važnost ukoliko bi okolina u kojoj organizacije posluju bila stabilna te promjene rijetke. No, okolina današnjih organizacija je izrazito dinamična i turbulentna te u takvom okruženju jedini način organizacijskog opstanka je promjena. Veliki broj menadžera slaže se sa činjenicom da se organizacija, želi li uspjeti, mora stalno mijenjati kako bi bila spremna odgovoriti na značajne promjene u svojem okruženju. No, iako su promjene u svakoj organizaciji nužne i prijeko potrebne, to ne znači da će svaka promjena biti potrebna i dobra za poduzeće, stoga je iznimno važno da menadžeri na svim razinama organizacije sa velikom pažnjom proučavaju organizacijske promjene kako bi one donijele zadovoljavajuće rezultate. Odluka da se u organizaciji nešto promijeni dolazi iz različitih razloga, bilo da se radi o unutarnjim čimbenicima ili vanjskom okruženju, cilj promjene mora biti poboljšanje i napredak u određenom području (Belak, Ušljebrka, 2014., 83.).

Izvore i pokretače promjena predstavljaju činitelji kategorizirani u sferama unutarnje i vanjske okoline organizacije. Neki od navedenih činitelja su eksterni faktori promjena koji su izvan organizacije te organizacije na njih ne mogu utjecati, ili je ta mogućnost utjecaja mala, ostali činitelji su unutarnji stoga organizacije na njih imaju veći utjecaj i mogućnost mijenjanja. Činitelji koji su najčešći razlog organizacijskih promjena (Fabac, 2017., 44.):

1. Dinamičnost tržišta – odnosi se primarno na konkurentske organizacije, na natjecanje s tvrtkama koje su prisutne, s onima koje ulaze na tržište, s onima koje imaju veliku dinamiku rasta i slično. Posljednjih se desetljeća povećala dinamičnost tržišta, a time se povećao i njegov značaj i utjecaj na poduzeće kao izvora organizacijskih promjena. Suvremena okolina sve je promjenjivija i zahtjevnija, a poduzeća ukoliko žele opstati i pratiti trendove na tržištu moraju se prilagođavati promjenama.
2. Nove tehnologije – poseban izazov za organizacije s obzirom na veliki napredak tehnologije, posebice kada se govori o informacijsko – komunikacijskim tehnologijama. Informacijske tehnologije uvelike su promijenile način poslovanja zadnjih dvadesetak godina, od zaposlenika se traže nova znanja i vještine koje je potrebno konstantno usavršavati. Poduzećima su omogućile lakše povezivanje s drugim organizacijama, lakši pristup kupcima, automatizaciju poslovnih procesa, bolje povezivanje lokacijskih udaljenih dijelova organizacije, formiranje virtualnih timova itd. Važan korak u uvođenju promjena tehnologije odnosi se na uvođenje nove opreme što potiče promjene u radnim procesima i radnim aktivnostima. U današnjem poslovanju, organizacije sve češće provjeravaju svoje indikatore kako bi došli do odgovora na pitanje jesu li u stvaranju vrijednosti konkurentne uzimajući u obzir troškove, vrijeme izvođenja procesa te s obzirom na kvalitetu.
3. Društveno-ekonomski trendovi – odnose se na promjene koje se u društvu događaju i utječu na organizacije. Među glavne promjene posljednjih godina i desetljeća pripadaju globalizacijski učinci, disperzije visokih tehnologija, ekoloških trendova, demokratizacije itd. Osviještenost građana i novi ekološki standardi prisiljavaju organizacije na značajne promjene u poslovanju.
4. Promjene strategije – spada u unutarnje činitelje promjena. Strategija je svojevrsna formula koju kompanije primjenjuju za ostvarenje uspjeha, ona predstavlja smjer za

organizaciju te obuhvaća viziju, misiju te ciljeve koji su primarno dugoročni. Svrha strategije je ostvarenje konkurentne prednosti, a ona se može ostvariti pomoću vanjskih činitelja (pogodnost lokacije – proizvodnje, prodajnih mjesta i dr., povoljne vladine regulacije...) te pomoću unutarnjih činitelja (organizacijski resursi i sposobnosti). Prilikom promjene strategije u organizaciji se događaju velike promjene, koje imaju utjecaj na sve aspekte poslovanja.

5. Organizacijske krize i problemi – često stvaraju potrebe za promjenama te se pojavljuju iz različitih razloga, ali i kao posljedica nestanka odgovarajućih potrebnih resursa – materijala, sredstava, ljudskog rada. Krize i problemi u organizaciji obilježene su lošom klimom, opadanjem kvalitete i kvantitete proizvodnje, slabom motivacijom zaposlenih itd. Pogreške u organiziranju mogu doprinijeti pojavi organizacijskih kriza, a u te pogreške ubrajamo:

- nepravilno raspoređivanje radnika na radna mjesta
- nejasan raspored odgovornosti i ovlaštenja
- pomanjkanje koordinacije u organizaciji
- pojava pretjerane organiziranosti.

U kategoriju kriza i problema ubrajamo i sukobe u organizaciji. Negativni ishodi sukoba povezani su s velikim zalaganjem za vlastite ciljeve, umjesto za organizacijske, narušavanjem funkcioniranja poduzeća, dominiranjem emocija kod odlučivanja, negativnim posljedicama za pojedince.

6. Promjene ljudi – stavlja naglasak na povećanje organizacijske efikasnosti mijenjanjem određenih aspekata članova organizacije. Menadžeri uvode ovu promjenu kada se pokaže da su ljudski potencijali glavni razlog organizacijske neefikasnosti. Svakog pojedinca unutar organizacije određuju upravo njegova znanja, vještine i sposobnosti, jednom riječju kompetencije koje posjeduje. Ljudi i njihova predanost poslu, motiviranost za rad te njihova znanja i vještine najvažniji su čimbenici o kojima ovisi uspjeh organizacije. No ukoliko dođe do nestanka ili opadanja nekih od ovih čimbenika, u organizaciji su potrebne promjene koje se odnose na ljudske potencijale (Sikavica, Novak, 1999., 551.).

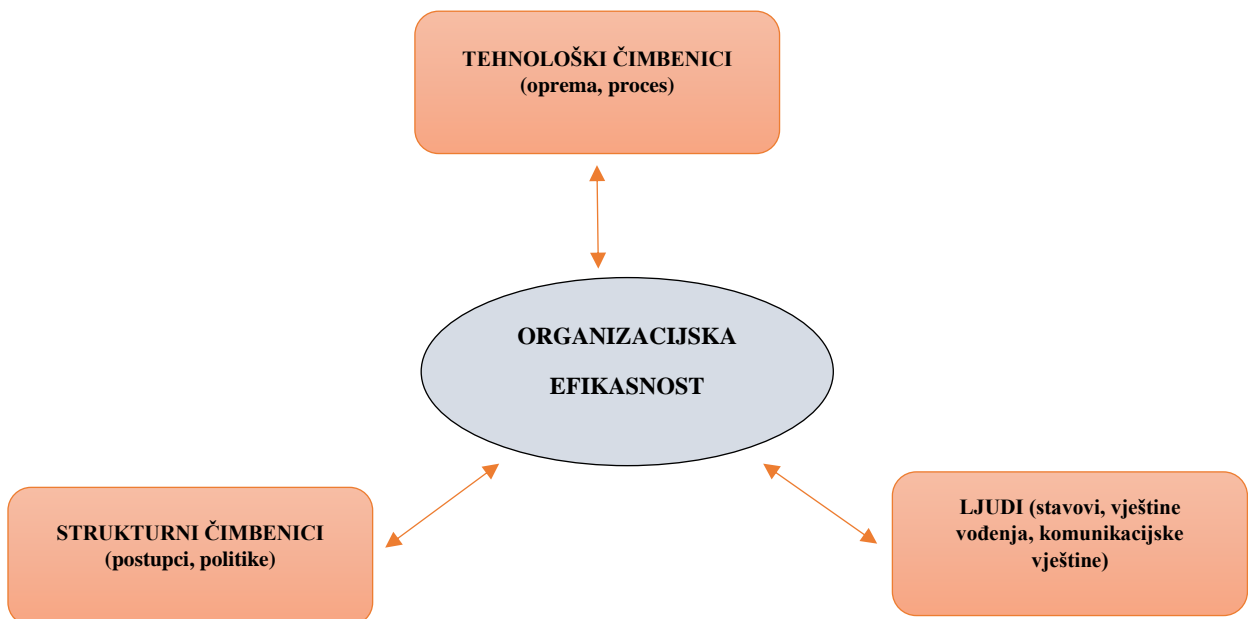
3.2. Utvrđivanje onog što treba mijenjati

Važan čimbenik kojeg menadžeri uzimaju u obzir jest što je u organizaciji potrebno mijenjati. Utvrđivanje čimbenika koje je potrebno mijenjati je iznimno važno za uspjeh poslovanja poduzeća. Organizacija bi trebala jasno i precizno odrediti što je potrebno mijenjati te uvoditi samo one promjene koje će povećati efikasnost poslovanja. Promjene u organizaciji mogu biti mnogobrojne, no općeprihvaćeno mišljenje je da organizacijska efikasnost ovisi o aktivnostima ova tri čimbenika:

- ljudi
- struktura
- tehnologija.

Promjena ljudskog čimbenika uključuje promjenu položaja ljudi u organizaciji, njihov hijerarhijski rang, njihove sposobnosti vođenja i komuniciranja te sva ostala obilježja ljudskih potencijala. Čimbenici strukture podrazumijevaju promjene organizacijske kontrole, poput postupaka i politika, a promjene tehnoloških čimbenika uključuju vrste procesa i oprema koji članovima organizacije olakšavaju izvršenje poslova (Certo, Certo, 2009., 303-304.).

Shema 1. Određivanje organizacijske efikasnosti



Izvor: Certo, Certo, 2009., 304.

Iz sheme 1 možemo zaključiti da je organizacijska efikasnost rezultat usklađenosti sva tri čimbenika koji je određuju. Odgovarajuće ljude potrebno je spojiti s odgovarajućom tehnologijom i strukturom jer niti jedan čimbenik u organizaciji ne može djelovati samostalno, a da pri tome postigne uspješno poslovanje.

3.3. Vrste organizacijskih promjena

Neosporeno je da ukoliko poduzeća žele biti uspješna moraju se stalno mijenjati, učiti i prihvaćati promjene brže od konkurencije. To im jednostavno nameće brzo mijenjanje poslovne okoline, veliki napredak u tehnologiji te sve obrazovanija radna snaga. S obzirom da su promjene uvijek prisutne u organizaciji, potrebno ih je klasificirati u određene skupine tj. vrste.

Smatra se da su najbolju sintezu promjena dali R. Kreitner i A. Kinicki, prema njihovom mišljenju s obzirom na način kako se provode i što se mijenja u organizaciji, promjene mogu biti a) *adaptivne* b) *inovativne* c) *radikalno-inovativne*. Navedene promjene razlikuju se po stupnju složenosti, nesigurnosti, troškovima i potencijalnom otporu na promjene (Sikavica, Novak, 1999., 560.):

- a) **Adaptivne promjene** – najjednostavnije promjene, izazivaju najmanje troškove s obzirom da se poduzeće pri ovim promjenama ponovno upoznava sa postojećom praksom i načinom poslovanja.
- b) **Inovativne promjene** – upoznavanje s praksom novom za poduzeće, stupanj složenosti, troškova i otpor prema promjenama umjeren
- c) **Radikalno-inovativne promjene** – upoznavanje s praksom novom za industriju, složene i skupe promjene, odvijaju se u uvjetima visoke nesigurnosti i velikog otpora.

Svaka promjena koja se provodi u poduzeću, neovisno je li riječ o promjeni strukture, tehnologije ili radne snage, može se uvrstiti u adaptivnu, inovativnu ili radikalno – inovativnu promjenu. Razvrstavanje promjena je iznimno važno za poduzeće jer ono olakšava pronalazak pravog načina provođenja promjene u konkretnim uvjetima. Također, pri uvođenju promjena,

organizacije se susreću sa dilemom na koji način provoditi promjene, hoće li provođenje promjena biti *postepeno* ili *radikalno* (tablica 1).

Tablica 1. Postepene i radikalne promjene

POSTEPENE PROMJENE	RADIKALNE PROMJENE
Održati postojeću ravnotežu	Dostići novu ravnotežu
Utjecati na neke dijelove organizacije	Transformacija cijele organizacije
Postojeća struktura i menadžment	Kreiranje nove strukture i menadžmenta
Postepeno uvođenje nove tehnologije	Često uvođenje nove tehnologije
Usavršavanje postojećih proizvoda	Uvođenje novih proizvoda

Izvor: Sikavica, Novak, 1999., 562.

Ukoliko organizacija provodi postepene promjene otpor zaposlenika biti će znato manji nego prilikom provođenja radikalnih promjena. Radikalne promjene su iznimno veliki korak za cijelu organizaciju no ponekada za pojedine organizacije i jedini izlaz kako bi mogle opstati na tržištu.

3.4. Faze uspješne promjene

Svaka uspješna promjena poduzeću donosi pravovremeni odgovor na zahtjev tržišta i konkurentsku prednost. Stoga valja izdvojiti faze kroz koje prolazi uspješna promjena (Sikavica, Novak, 1999., 548.):

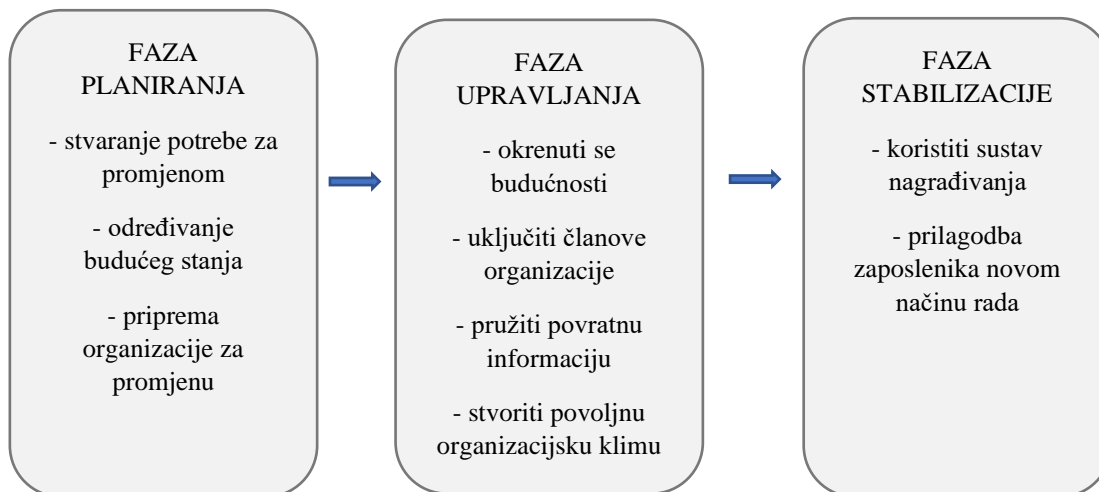
1. Faza – potreba za promjenom
2. Faza – ideje
3. Faza – prihvaćanje promjena
4. Faza – primjena
5. Faza – sredstva.

Potreba za promjenom u organizaciji javlja se kada menadžeri i/ili zaposlenici nisu zadovoljni trenutnim stanjem u organizaciji. Ukoliko se u organizaciji uoče problemi ili mogućnosti boljeg poslovanja i napretka, to znači da je u organizaciji potrebno uvoditi promjene. Kao druga faza u procesu uspješne promjene, javlja se *ideja*. Ideja poduzećima nudi

novu varijantu za ono što želi promijeniti. Do ideje organizacije dolaze pomoću unutarnje kreativnosti i izvora kao što su dobavljači, profesionalna udruženja, savjetnici, literature itd. Treća faza, ujedno i najvažnija faza uspješne promjene je *prihvatanje promjene*. Od iznimne važnosti je da zaposlenici poduzeća prihvate nove ideje, ukoliko ih ne prihvate do promjene neće doći niti će se ona *primijeniti*. Zadnja faza u procesu uspješne promjene jesu *sredstva*. Svaka promjena do koje dolazi u organizaciji zahtijeva određena sredstva, ukoliko sredstava u bilo kojem obliku nedostaje, do promjene se neće doći.

Uspješne organizacije danas su dinamične, brzo se mijenjaju i prilagođavaju. Kako bi menadžeri na ispravan način provodili promjene te tako postigli uspjeh organizacije, oni moraju uvažiti postupak provođenja promjena te korake u upravljanju promjenama. Ukoliko se organizacija odluči na promjene u svom poslovanju, menadžeri, ali i zaposlenici moraju biti svjesni da je provođenje promjena dug i složen proces koji se sastoji od nekoliko faza. Ukoliko se prilikom procesa provođenja neka od faza zaobiđe uspjeh promjene postaje upitan. W. W. Burke daje najjednostavniji prikaz faza provođenja promjena u organizaciji vidljiv na shemi 2.

Shema 2. Faze provođenja promjena



Izvor: Sikavica, Novak, 1999., 586.

Faza planiranja izdvaja se kao faza posebne važnosti jer se njome utvrđuje trenutno stanje organizacije te potreba za promjenom što je ključno za daljnji postupak provođenja promjena. Kako bi se osigurao uspjeh promjena važno je u taj proces uključiti članove

organizacije i pružiti im jasne informacije i predodžbu o njihovim novim zadacima. Dakle, u drugoj fazi organizacija bi trebala stvoriti povoljnu klimu u poduzeću za prihvaćanje promjena kako ne bi došlo do otpora od strane zaposlenika. Sve navedene faze imaju veliku važnost i ukoliko se ne provodu na ispravan promjene u poduzeću neće doživjeti uspjeh.

Jedno do najvažnijih pitanja koje se postavlja pri odluci o promjenama u organizaciji je tko provodi promjene. Provoditelj promjene može biti menadžer organizacije, odnosno menadžeri svih organizacijskih razina ili vanjski konzultant unajmljen zbog svoje stručnosti u pojedinom području (Certo, Certo, 2009., 302.).

Menadžeri se međusobno razlikuju po različitim obilježjima: znanje i vještine koje posjeduju, razina menadžmenta na kojoj se nalaze, stil vođenja, sposobnost i način delegiranja poslova i sl. Ukoliko je menadžer taj koji provodi promjene u organizaciji, postavlja se pitanje je li on i u kojoj mjeri spreman provoditi promjene. Ono što izdvaja uspješnog menadžera od neuspješnog je što uspješni menadžer na vrijeme prepozna potrebu za promjenom i provodi je na odgovarajući način te tako svoju organizaciju čini fleksibilnijom i inovativnijom. Također, uspješni menadžer ohrabruje svoje zaposlenike da neprestano tragaju za područjima u koje je moguće uvesti promjene (Sikavica, Novak, 1999., 545.).

Ukoliko će akter promjene biti vanjski konzultant, vrlo je bitno da menadžeri izaberu aktera koji ima sposobnost utvrđivanja kako uvesti promjene, vještine rješavanja problema nastalih uvođenjem promjena te lakoću utjecaja na ljude tijekom procesa promjena i sposobnost utvrđivanja koliku promjenu zaposlenici mogu podnijeti (Certo, Certo, 2009., 302.).

Svaka uspješna organizacija uči svoje zaposlenike na otvorenost za promjene te prihvaćanju i poticanju prijelaza iz jednog stanja u drugo. Formula za poticanje promjena zamišlja se kao jednadžba pokretačke sile, a prepreke promjeni su troškovi. Michael Beer međunarodno priznati stručnjak za strateške promjene i autor brojnih knjiga i članaka u akademskim i poslovnim časopisima, dao je jednadžbu promjene (Dujanić, 2004., 40-41.):

Promjene: $N \times M \times P > T$

N = nezadovoljstvo, uspješan je onaj menadžer koji stvara nezadovoljstvo *statusom quo* i potakne nezadovoljstvo umjesto da reagira na njega.

M = modela organizacije poslovanja, daje strateški smjer za promjenu koju poduzeće stvara, potrebno je da model bude konkretan, da se odnosi na ljude, politiku, strategiju organizacije, sredstva, kulturu i zajedničke vrijednosti.

P = proces, za postizanje promjene potrebni su motivirani ljudi, tehnologija, sredstva. A za spajanje navedenog potreban je proces koji omogućava promjenu i pridonosi usmjeravanju prema planiranim ciljevima.

T = troškovi, mjere se gubitkom sigurnosti radnog mjesta, gubitkom naknade ili gubitkom radnog statusa.

S lijeve strane jednadžbe nalaze se pokretačke sile, a s desne strane troškovi. Ukoliko su troškovi visoki može doći do velike razine nezadovoljstva i s toga je potrebno oblikovati proces što opreznije kako bi se savladali troškovi. Uspješan je onaj menadžer i poduzeće koje uspije postići da pokretačke snage za promjene budu veće od otpora odnosno troškova, u suprotnom to promjena neće doći (Dujanić, 2004., 41.).

3.5. Modeli upravljanja promjenama

U razumijevanju organizacijskih promjena značajno je sagledati pristupe koji su predlagani od strane poznatih teoretičara organizacije. Svaki od pristupa ima svoje prednosti, nedostatke, specifičnosti i naglaske. Kako bi menadžeri, savjetnici i dizajneri na ispravan način radili na organizacijskim promjenama oni moraju razumjeti poznate pristupe, odnosno modele upravljanja promjena (Fabac, 2017., 49.).

U ovom radu izdvojit će se tri modela organizacijskih promjena: 1) Burke-Litwin model, 2) Bullock i Batten: planirana promjena, 3) Kotter: osam koraka.

1) Burke-Litwin model

Burke-Litwin model organizacijskih promjena je najznačajniji model o utjecaju organizacijskih promjena na poduzeće. Model su razvili Burke i Litwin ističući kako je

potrebno uvažiti i razumjeti kako promjene utječu ne samo na pojedinca u organizaciji, već na organizaciju općenito. Model prikazuje vezu između šireg konteksta okoline i prirode i procesa promjena u poduzeću te se sastoji od 12 elemenata, a to su: vanjska okolina, misija i strategija, vodstvo, organizacijska kultura koji se smatraju *transformacijskim* elementima, zatim praksa menadžmenta, struktura, sustavi, radna klima, zahtjevi posla i individualne vještine, motivacija, individualne potrebe i vrijednosti i izvedba koji se smatraju *transakcijskim* elementima. Promjene u transformacijskim elementima najčešće su prouzročene direktnom interakcijom sa silama vanjske okoline i kao posljedica toga zahtijeva novo ponašanje članova organizacije. Ovi organizacijski elementi poprimaju veću važnost jer promjene u njima utječu duboko na cijeli organizacijski sustav. S druge strane, transakcijski elementi odnose se na svakodnevne operacije i transakcije organizacije te se s obzirom na promjenu koriste termini poput evolucijske i postepene promjene (Aleksić, 2014., 20-22.).

Kao ključni zaključci ovog modela izdvajaju se sljedeće činjenice (Aleksić, 2014., 23.):

1. Vanjska okolina djeluje kao najsnažniji motivator za organizacijske promjene.
2. Promjene u vanjskoj okolini dovode do značajnih promjena unutar poduzeća – u misiji, strategiji, organizacijskoj kulturi i vodstvu.
3. Promjene u ključnim elementima organizacije dovode do promjena unutar organizacije – promjene u strukturi, sustavu i praksi menadžmenta.
4. Zajedno promjene utječu na motivaciju što u konačnici utječe na individualnu i organizacijsku izvedbu.

Burke-Litwin model predstavlja kvalitetan alat za upravljanje promjenama. Model je koristan za objašnjenje kako organizacije djeluju, kako se mogu promijeniti i kako organizacijske promjene utječu na izvedbu organizacije (Aleksić, 2014., 24.).

2) Bullock i Battten: planirana promjena

Bullock i Batten definirali su faze planiranih promjena po uzoru na disciplinu projektnog menadžmenta. Faze u njihovom modelu jesu (Fabac, 2017., 52.):

1. istraživanje
2. planiranje
3. akcija
4. integracija.

U prvoj fazi istražuje se potreba za organizacijskom promjenom te se nabavljaju resursi i akumuliraju kompetencije za izvođenje pothvata promjena. Faza planiranja označava formuliranu dijagnozu stanja te se plan promjene mora razgraditi, prije kretanja u akciju plan mora biti potpisan i verificiran. Akcije promjene izvode se sukladno planu uz prisustvo povratih veza glede ostvarenih rezultata. Faza integracije predstavlja usklađivanje izvedenih promjena kroz politike, dokumente, nagrade i slično.

3) Kotter: osam koraka

Kotter je formulirao tzv. model osam koraka, prema njegovu prijedlogu osam koraka jesu (Fabac, 2017., 53.):

1. Uspostavljanje osjećaja potrebe za promjenom
2. Formiranje jake grupe za rad na promjenama
3. Kreiranje vizije
4. Komuniciranje vizije i pripadnih strategija
5. Omogućavanje drugim pojedincima za rad na viziji
6. Izrada plana s naglaskom na formulaciji kratkoročnih vidljivih poboljšanja
7. Konsolidiranje poboljšanja i daljnje jačanje procesa promjena novim projektima, resursima i individualcima
8. Institucionaliziranje novih pristupa.

Ovaj model daje značenje ljudskom činitelju kod organizacijskih promjena te ističe potrebu za potporom i sudjelovanjem većeg broja ljudi koji će stati iza vizije i ideje organizacijskih promjena.

Da bi organizacijske promjene bile prihvaćene od strane zaposlenika i doživjele uspjeh, izdvaja se deset načela koja predstavljaju dobar put ka uspješnom upravljanju promjenama u organizaciji (Perkov, 2019., 91-96.):

1. Rezultate uspješnosti staviti na fokus promjena ponašanja i vještina.
2. Povećati broj zaposlenika koji mijenjaju svoje ponašanje.
3. Dati do znanja zaposlenima koliko je njihova uloga važna za cijelu organizaciju.
4. Omogućiti zaposlenicima da uče kroz praksu i pružiti im podršku.
5. Moguće pogreške shvatiti kao sastavnice puta ka uspješnim promjenama.

6. Koristiti timski rad.
7. Oblikovati organizaciju prema poslovima, a ne prema ovlastima.
8. Usredotočiti se na energiju i razumljiv jezik.
9. Poticati inicijativu za promjene na svim razinama organizacije.
10. Hrabro voditi željenu promjenu.

4. OTPOR ZAPOSLENIKA PREMA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

Promjena u organizaciji mijenja dosadašnje poslovanje te zahtijeva od zaposlenika promjene u ponašanju, radu i stavovima. Otpor prema organizacijskim promjenama je jedan od najprisutnijih organizacijskih fenomena, nerijetko se veže uz negativne stavove zaposlenika ili uz stil neproduktivnog ponašanja. Organizacijska promjena za zaposlenika znači kraj sigurnog i rutinskog obavljanja posla s nepoznatim i nesigurnim načinom. Zaposlenici u organizaciji najčešće se opire promjenama iz tri razloga: neizvjesnost, zabrinutost glede osobnog gubitka te vjerovanje da promjene nisu u najboljem interesu organizacije.

4.1. Načini i razlozi pružanja otpora

Postoje razni načini kojima zaposleni pružaju otpore prema promjenama. Otpor u organizaciji može biti otvoren, implicitan, trenutni i odgođen. Ukoliko se u organizaciji pojavi otpor koji je otvoren i trenutni tada će se menadžer uspjeti lakše nositi sa otporom, no ukoliko je otpor odgođen ili implicitan zahtijeva veći napor menadžera. Odgođen ili implicitan otpor izražava se kroz: gubitak predanosti prema organizaciji, smanjena motivacija, više pogrešaka u radu i sl. i zbog toga ga je teže kontrolirati i prepoznati (Robbins, Judge, 2009., 64.).

Kada zaposlenici vjeruju da promjena može utjecati na njihov status i način obavljanja posla u organizaciji oni pružaju otpor. Otpor prema promjenama zaposlenici pružaju na razne načine, a neki od tih načina jesu (Belak, Ušljebrka, 2014., 86.):

- izbjegavanje zadataka
- nedovoljna produktivnost
- odsustvo sa rada
- sabotaze
- ostavke.

Ukoliko zaposlenici pružaju otpor na navedene načine to za organizaciju znači stvaranje dodatnih troškova te je nužno osigurati ljudsku prilagodbu na tranziciju. U fazama ljudske prilagodbe ključna je uloga menadžera pri čemu on mora osigurati trening zaposlenika. Trening

zaposlenika je nužan kako zaposlenici ne bi pružali otpor već uložili napore za uspješno provođenje promjena i postizanje boljih rezultata poslovanja. Ljudska prilagodba na tranziciju odvija se u dvije faze (Belak, Ušljebrka, 2014., 86.):

1. Napuštanje prijašnjeg stanja – prakse i rutine koje su se do sada provodile u poduzeću moraju biti napuštene
2. Uklapanje novog stanja – otkrivanje, uvođenje i razvijanje novih praksi i rutina u radu.

Otpori prema promjenama mogu se javiti na razini organizacije, skupina i pojedinca. Otpor promjenama na organizacijskoj razini obuhvaća činitelje moći i sukoba, razlike u funkcijskoj orijentaciji, obilježje strukture i organizacijsku strukturu. Organizacija se suprotstavlja promjenama u situaciji kada promjenom može profitirati pojedinac ili grupa na račun ostatka organizacije i uz štetne posljedice za organizaciju. Otpor promjenama na individualnoj razini je najjednostavnije shvatljiv. Zaposlenici osjećaju neizvjesnost i nesigurnost zbog promjena koje nastaju u organizaciji, dobivaju nove zadatke, drugačije radne pozicije, čemu se trebaju prilagoditi. Tako na primjer, uvođenje novih tehnologija zahtijeva promjene, prilagodbu, učenje i stjecanje novih znanja i vještina zaposlenika što izaziva dodatne napore te samim time pojavu otpora (Fabac, 2017., 48.).

Otpor prema promjenama u organizaciji se javlja kada zaposlenici ne prihvaćaju nove radne zadatke, ne žele prestati raditi na način na koji su radili oduvijek, ne žele mijenjati svoj tim, navike, rutine ili nadređene. Članovi organizacije pružaju otpor od straha da će nešto izgubiti, primjerice prestiž, mirna društvene i radne odnose, ali i vlastiti uspjeh.

Niz je razloga zašto zaposlenici pružaju otpor, no kao osnovni razlozi izdvajaju se:

- **Strah od novog** – zaposlenici tijekom vremena provedenog u organizaciji razvijaju određene postupke, načine rada i ponašanja te im je teško prihvatiti promjenu koja od njih zahtijeva mijenjanje. Strah od novog javlja se kada zaposlenici ne znaju što će njima promjena osobno donijeti ili oduzeti. Zaposlenici imaju strah od novih znanja i vještina koje će morati savladati, od novog radnog mjesta, od novih tehnologija sa kojima će se susresti, strah od mogućeg gubitka radnog mjesta (Buble, 2010., 223.).
- **Nesporazum i nedostatak povjerenja između menadžera i zaposlenika** – ljudi su najvrjedniji resurs organizacije no samo ukoliko imaju doživljaj važnosti i korisnosti u poduzeću, zato je iznimno bitno uključiti zaposlenike u procese uvođenja promjena,

razgovarati sa njima, uvažiti njihove stavove i razmišljanja, njihove primjedbe i sugestije kako ne bi došlo do nesporazuma i nedostatka povjerenja u menadžment (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013., 291.).

- **Ekonomski gubitak** – najčešće izražen kao gubitak posla zbog organizacijskih promjena jer pojedinac nije mogao na zadovoljavajući način odgovoriti na potrebe i zahtjeve novog radnog mjesta, npr. ukoliko poduzeće uvodi promjene vezane za tehnologiju ona od njih zahtijeva nova znanja, vještine te dodatno usavršavanje te mlađi i obrazovaniji zaposlenici lakše i jednostavnije prihvaćaju promjene od starijih zaposlenika koji pružaju veliki otpor, upravo zbog očekivanih ekonomskih gubitaka (Sikavica, Novak, 1999., 574.).
- **Mogući socijalni gubitci** – jedna organizacija stvara zajedničku klimu i određene socijalne odnose, a uvođenje promjena narušava postojeće odnose u organizaciji (Sikavica, Novak, 1999., 575).
- **Neprihvatanje gubljenja kontrole** – javlja se kod zaposlenih koji su svjesni da uvođenjem promjena u poduzeće neće imati isti utjecaj i kontrolu s obzirom na prijašnji položaj. Dakle, pojedini zaposleni koji gube moć i utjecaj često usporavaju ili čak sprječavaju proces promjena (Sikavica, Novak, 1999., 575).

Možemo zaključiti kako uvođenje organizacijskih promjena donosi poduzećima različite akcije zaposlenih koji promjene iz nekog razloga jednostavno ne žele prihvatiti. Razloga za otpor je mnogo i svaki od njih može biti poguban za poduzeće. Stoga, kako bi se osigurao uspjeh potrebnih promjena, menadžment mora biti spreman suzbiti otpor i osigurati spremnost zaposlenih na promjene.

4.2. Smanjivanje otpora

Kako bi promjene koje se uvode u poduzeće bile prihvaćene te osigurale organizaciji veću efikasnost i efektivnost, menadžeri moraju biti u stanju smanjiti učinke otpora koji obično dolaze sa promjenama. Da bi članovi organizacije prihvatili promjenu i uložili napore da se promjena uspješno provede, potrebno je snažno povjerenje u menadžment koji promjenu smišlja i provodi.

Snažno povjerenje, a samim time i manji ili gotovo nikakav otpor, može se postići na sljedeće načine:

- ***Informiranje zaposlenih o promjenama i dinamici i načinu provedbe*** – prilikom provođenja promjena organizacija se mijenja u novo stanje koje je zaposlenicima nepoznato te u tom procesu oni moraju dobiti jasne upute i smjernice o novim zadacima i očekivanjima nadređenih. Ukoliko su članovi organizacije na vrijeme i točno obaviješteni o dinamici i načinu provedbe promjena bit će manje skeptični prema njima (Sikavica, Novak 1999., 581.).
- ***Omogućiti sudjelovanje zaposlenika u procesu pripreme promjena*** – jedan od najefikasnijih načina smanjivanja otpora na promjene jer ukoliko svaki od zaposlenika na neki način daje svoj doprinos u pripremi i provođenju promjena, doživljava je na način da je i on sam sudjeluje i stvara, a ne na način da mu je nešto nametnuto i strano (Sikavica, Novak 1999., 582.).
- ***Izgraditi povjerenje u menadžment*** – organizacijsko povjerenje podrazumijeva vjeru zaposlenika u menadžment da će donijeti ispravne odluke koje su u skladu sa njihovim stavovima, vrijednostima i uvjerenjima. Ukoliko zaposlenici uvide da menadžer pokazuje razumijevanje i pravednost na taj način im ulijeva povjerenje u njegove odluke i sposobnosti. Od velike važnosti za svaku organizaciju je da su zaposlenici motivirani, lojalni i imaju dugoročno povjerenje u menadžment, a neki od preduvjeta za unaprjeđenje povjerenja jesu: *bolje razumijevanje perspektive drugih članova tima, više dijaloga i rasprave svih članova tima, praktična transparentnost* što znači da su zaposlenici sigurni da raspolažu relevantnim informacijama koje su im potrebne za posao, za donošenje odluka te za iskren i otvoren odnos sa drugim članovima organizacije, zatim *iskrena zahvalnost* što potiče zaposlenike na snažniji osjećaj povjerenja i kvalitetnu komunikaciju, te *usklađenost riječi i djela* (Miloš, 2018.).
- ***Stalno savjetovanje i obrazovanje zaposlenika*** – nužno je svakom zaposleniku pružiti savjetovanje i potporu kako bi na lakši i ispravan način prihvatili promjene. Obrazovanje u organizaciji nužno je provoditi neovisno o tome koje će promjene zahvatiti poduzeće. Prilikom uvođenja promjena potrebno je zaposlenicima omogućiti stjecanje novih znanja i vještina kako bi ih se usmjerilo ka potrebnim ciljevima organizacije. Ciljevi obrazovanja za organizaciju moraju biti u skladu s osobnim

ciljevima zaposlenika kako bi se postigla što veća uspješnost poslovne promjene (Upravljanje ljudskim potencijalima u malom i srednjom poduzetništvu, 2012., 70.).

Uspjeh promjena ovisi o izgradnji snažnog organizacijskog povjerenja. Kako bi menadžeri smanjili otpor prema promjenama nužno je da provode navede smjernice. Također, kao važan faktor u smanjivanju otpora prema promjenama navodi se *probna promjena*. Probna promjena omogućuje utvrđivanje probnog rada tijekom kojeg članovi organizacije, ali i menadžeri dobivaju jasnu sliku o predloženim promjenama prije nego ih prihvate ili odbace. Neke od prednosti probne promjene jesu: zaposlenici ispituju novonastale situacije, jake predrasude koje postoje mogu nestati s obzirom na objektivnije procjenjivanje promjene, manje je moguće da će zaposlenici koji su uključeni u promjene i daju svoj doprinos promjenu smatrati prijetnjom, menadžeri imaju priliku bolje procijeniti metodu promjene i imaju mogućnost uvesti probne izmjene prije nego što se promjena uvede sustavnije (Certo, Certo, 2009., 312.).

Otpor prema promjenama javlja se neovisno o tome što organizacija mijenja (proizvode ili usluge, tehnologiju, strukturu, zaposlene) no ipak najveći otpor izazivaju one promjene koje zahtijevaju promjene ljudi. Kako bi provođenje promjena bilo uspješno nužno je da otpor zaposlenika bude svladan te je pridobivanje ljudi za promjenu najvažniji zadatak menadžera u upravljanju promjenama (Sikavica, Novak, 1999., 573.).

5. PROMJENE I STRES

Uvođenje promjena u organizaciju kod mnogih zaposlenika izaziva stres. Stres se može definirati kao tjelesni napor koji pojedinac osjeća kao posljedicu hvatanja ukoštac s nekim čimbenikom iz okoliša. Stres sadrži čimbenike zbog kojih se tijelo troši, a u organizacijama do trošenja dolazi zbog energije koje tijelo nesvjesno troši kada se pojedinac suočava s radnim zahtjevima (Certo, Certo, 2009., 313.).

5.1. Učinci stresa

Mnoge organizacijske promjene, velika konkurencija na tržištu, nova ekonomija, nesigurnost radnih mjesta te očekivanja fleksibilnosti od zaposlenika pridonijeli su stvaranju stresa u organizaciji. Menadžeri moraju biti svjesni važnosti proučavanja stresa i činiti sve kako bi se stres iz organizacije uklonio. Izdvaja se nekoliko dobrih razloga za proučavanje stresa (Certo, Certo, 2009., 313.):

- Stres može imati pogubne psihološke i fiziološke posljedice za zdravlje članova organizacije te za njihov doprinos u organizaciji.
- Stres i njegovi uzroci utječu na sposobnosti koncentracije i donošenja odluka.
- Stres je jedan od glavnih uzroka izostajanja s posla te velikog prometa radnika, ti čimbenici uvelike utječu na uspjeh organizacije.
- Članovi organizacije koji su pod stresom ugrožavaju sigurnosti ostalih zaposlenika.
- Stres je značajan trošak za organizacije.

Učinci stresa dijele se u dvije skupine. Prva skupina jesu učinci stresa na pojedinca, a druga skupina učinci stresa na organizaciju. Učinci stresa na pojedinca objašnjavaju se na način da stres različito utječe na ljude. Ako su pod stresom postaju razdražljivi, pojačano agresivni, teško se opuštaju te koncentriraju na obavljanje uobičajenih zadataka. Teško donose odluke jer teže razmišljaju, umorni su te imaju nisku razinu energije. Također, ljudi teško usklađuju posao i privatni život te se pojavljuju razne bolesti kao što su bolesti srca, probavnog sustava, česte glavobolje, pad imunološkog sustava i slično. Učinci stresa na organizaciju manifestiraju se na način da nezdrava zajednica ne dobiva maksimum od svojih zaposlenika, što se uvelike očituje i u pitanju opstanka cijele zajednice. Ukoliko je veći broj radnika na radnom mjestu pod stresom

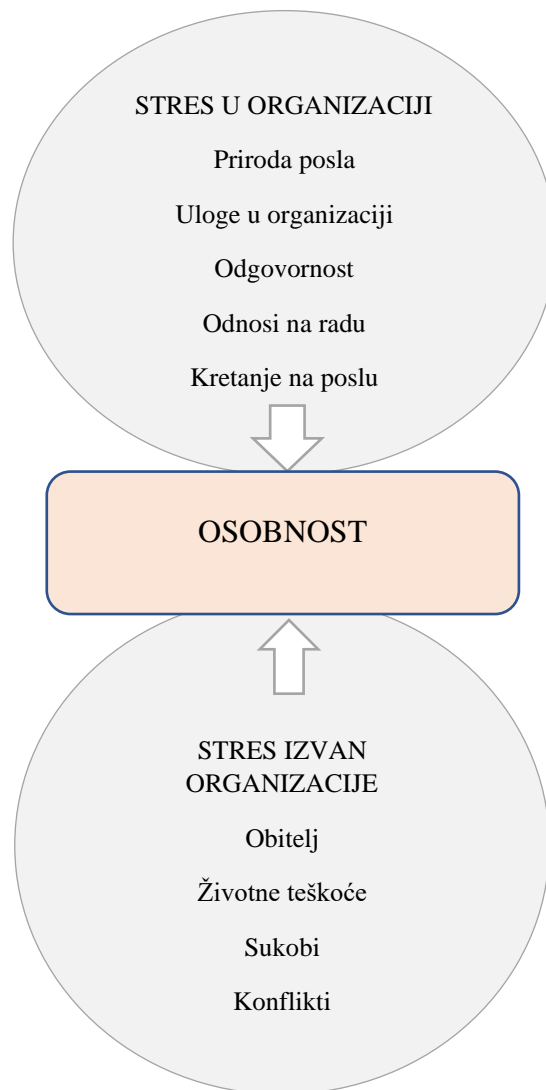
to može imati daleko veće posljedice za cijelu organizaciju. Odražava se povećani broj izostanaka s posla, smanjenu predanost poslu, smanjenu produktivnost, premještanje radnika s jednog radnog mjesta na drugo, a samim time i povećan broj grešaka te narušenu sliku na organizaciju od strane klijenata i radnika (Juras et al., 2009., 122.).

Kako bi poduzeće postiglo uspješno poslovanje i zdravu klimu u organizaciji mora se posvetiti i dobro upravljati stresom u organizaciji. Pojavu stresa kod zaposlenika prouzrokuje niz štetnih psiholoških i fizioloških reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s zaposlenikovim sposobnostima i mogućnostima. U današnjem ubrzanom načinu života i modernom poslovanju gdje se zaposlenici susreću sa promjenama kao što su promjene tehnologije, promjene ljudskog kapitala, promjene proizvoda i usluga i razne druge stres je gotovo pa neizbježan. Stres se smatra jednim od najvažnijih uzročnika radnih i organizacijskih problema, ali i cijelog niza bolesti. Organizacijski menadžment posebnu pažnju mora posvetiti stresu na radu koji ostavlja značajne posljedice na ponašanje i život ljudi zbog dužine radnog vijeka. Poznato je kako je teško potpuno razdvojiti privatni život i posao, tako da ono sve što se događa u privatnom životu pojedinca djeluje i u poslovnom svijetu i obrnuto. Stres na radu uzrokuje manju produktivnost, bolesti, manju motiviranost i osjećaj manjeg samopouzdanja u vlastite radne sposobnosti te to postaje veliki problem kako za pojedinca, tako i za organizaciju u kojoj djeluje. Razina stresa kod zaposlenika ovisi o vrsti promjena te o posljedicama koje promjene sa sobom nose. Stres smanjuje učinkovitost organizacije i prije uvođenja same promjene jer zaokuplja pažnju članova organizacije i onemogućava postizanje zacrtanih ciljeva. Također, konflikti u organizaciji su izvor stresnih reakcija. Zato je ključno da se menadžeri posvete proučavanju stresa u organizaciji, da otkriju uzroke stresa te da pomognu zaposlenicima svladati stres kako u organizaciji imali ugodnu radnu klimu, otvoren odnos te posvećenost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Čamdžija, Čamdžija, 2020., 32.).

5.2. Izvori stresa u organizaciji

Razmatranje pojave stresa u organizaciji zahtijeva pronalazak izvora ove vrste ponašanja. Za organizaciju, važno je poznavati nastajanje stresa kako bi se uložili napor u uklanjanje ili ublažavanje izvora stresa na radnom mjestu. Postoje mnogobrojni izvori stresa no oni se najčešće kategoriziraju na *izvore stresa u organizaciji* i *izvore stresa izvan organizacije* (shema 3).

Shema 3. Izvori stresa



Izvor: Mihailović, 2003., 116.

Izvori stresa u organizaciji mogu biti sljedeći (Mihailović, 2003., 116-120.):

1. Priroda posla – ukoliko zaposlenici rade previše ili premalo u odnosu na osobna očekivanja, a posebice ako rade pod vremenskim ograničenjima to je za njih vrlo stresna situacija. Također, stres je prisutan ukoliko posao nameće da se često putuje, radi produženo radno vrijeme, u uvjetima stalnih i iznenadnih promjena.
2. Uloga u organizaciji – promatra se na radne uloge i uloge u komunikacijama i konfliktima. Ova dvostruka uloga pojavljuje se kada zaposlenici nemaju jasan izvještaj o tome što bi trebali raditi i što se od njih očekuje. Pojedinci kojima je nejasna njihova uloga u organizaciji i na radnom mjestu nisu zadovoljni svojim poslom, javlja im se osjećaj

ugroženosti, napetosti i tjeskobe. Konfliktna radna uloga nazočna je u situacijama kada zaposlenici moraju obavljati međusobno neusklađene radne zadatke. Takvi zaposlenici posao obavljaju prisilno, taj posao se ne uklapa u predodžbu kakvu imaju o svom radnom mjestu i smatra se nekompetentnim za njegovo obavljanje. U tom slučaju zaposlenici su nezadovoljni svojim poslom te nemaju radne motivacije, nerijetko zatim slijedi poremećaj ponašanja i ugroženost zdravlja.

3. Odgovornost na poslu – poslovi u organizaciji se razlikuju, s toga su neki više, a neki manje opterećeni odgovornošću koja proizlazi iz zaduženosti za materijalne i ljudske resurse te njihovu funkcionalnost i sigurnost. Utemeljeno je da je rizik po zdravlje izraženiji kod starijih zaposlenika koji sa sobom nose više odgovornosti nego kod mlađih zaposlenika. Uz to stariji zaposlenici su ugroženi i saznanjima da stagniraju u napredovanju u karijeri što značajno utječe na pojavu stresa.
4. Odnosi na radu – podrazumijeva komunikaciju i kontakte koji zaposleni imaju sa kolegama, ali i nadređenima. Poremećeni odnosi na radnom mjestu uzrokuju stresne posljedice očitovane različitim simptomima. Stres i konflikti sastavni su dio međuljudskih odnosa i nemoguće ih je u potpunosti ukloniti.
5. Napredovanje na poslu – sam pritisak za napredovanjem, usavršavanjem i kretanjem zaposlenika u organizaciji izvor je zadovoljstva, ali i velikog stresa. Nažalost, napredovanje ne ide uvijek uzlaznom putanjom već može i stagnirati što je posebno stresno za zaposlenike, njihovu motivaciju, vjeruju u samog sebe i posvećenost organizaciji.
6. Psihološka klima – organizacijska psihološka klima uvjetovana je raznim čimbenicima. Ukoliko zaposlenici imaju osjećaj nepripadnosti organizaciji, ukoliko sistem informiranja i komuniciranja ne funkcionira, odlučivanje o poslovnim odlukama i promjenama je u uskom krugu povlašćenih, dolazi do stresnog reagiranja.

5.3. Upravljanje stresom u organizaciji

S obzirom na to da je prilikom promjena u organizaciji stres prisutan kod zaposlenika, za uspjeh organizacijske promjene, ali i cijele organizacije menadžer mora naučiti upravljati stresnim situacijama. Da bi menadžer upravljao stresom na odgovarajući način on mora:

razumjeti utjecaj stresa na radne rezultate zaposlenika, ustanoviti nezdravi stres u organizaciji, pomoći zaposlenicima da svladaju stres (Certo, Certo, 2009., 313.).

Kako bi se na vrijeme smanjio ili uklonio stres u organizaciji menadžeri moraju spoznati te razumjeti odnos koji postoji između količine stresa kojoj je izložen zaposlenik i njegovih radnih rezultata. Negativne posljedice na radne rezultate ima mala ili velika razina stresa kod zaposlenika. Mala razina stresa zaposlenike ostavlja nezainteresiranima za radni uspjeh te zbog toga izostaje učinak, dok preveliki stres onemogućava postizanje zadovoljavajućih radnih zadataka te ide na štetu organizacije. Dakle, određena količina stresa među članovima organizacije smatra se korisnom jer donosi povećanje radnih učinaka (Sikavica, Novak 1999., 577.). Kada se shvati utjecaj stresa zaposlenika na radne rezultate menadžeri moraju uočiti nezdravi stres u organizaciji. Menadžerima je teško opaziti koji zaposlenici i na koji način pate zbog visoke razine stresa jer svaki pojedinac različito reagira na stres. No, postoji nekoliko simptoma visoke razine stresa koje menadžeri mogu uočiti, a to su (Certo, Certo, 2009., 314.):

- stalni umor
- niska razina energije
- ispadi
- visoka razina tjeskobe
- agresivnost
- kronična zabrinutost
- ćudljivost
- neumjerenost u jelu i piću.

Ukoliko menadžeri ustanove neke od navedenih simptoma kod zaposlenika, njihova zadaća je istražiti jesu li zaposlenici zaista izloženi velikim stresom. Ako se dokaže da postoji velika razina stresa u organizaciji, potrebno je pomoći zaposlenicima da ga svladaju. Velike organizacijske promjene dovode do neželjene, visoke razine stresa te rukovodstvo mora smanjiti stres poboljšanjem edukacije čiji će zadatak biti pripremiti zaposlene za izazove koje nose promjene. Neke od strategija koje organizacija može usvojiti kako bi spriječila pojavu neželjenog stresa jesu (Certo, Certo, 2009., 315.):

- a) Stvaranje organizacijske klime koja daje podršku pojedincu – organizacijska klima utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su donošenje odluka, motivacija, upravljanje konfliktima i učenje. Svaki pojedini član organizacije pod utjecajem je

klime, organizacijska klima sa sobom nosi utjecaj na ponašanje i osjećaje zaposlenika. Zato je bitno da se unutar organizacije smanje formalnosti i razvije podrška i razumijevanje za potrebe zaposlenika kako bi se spriječila pojava neželjenog stresa (Sušan, 2005., 27.).

- b) Učiniti poslove zanimljivijima – do neželjenog stresa često dovode rutinski poslovi koji zaposlenicima ne dopuštaju određeni stupanj slobode i kreativnosti. Stoga menadžeri moraju nastojati učiniti poslove zanimljivijima za svoje zaposlenike te bi to trebalo spriječiti pojavu stresa vezanog za rutinske, zaposlenicima dosadne poslove.
- c) Osmisliti i provesti programe savjetovanja za izgradnju karijere – zaposlenici su često izloženi stresom kada su nezadovoljni ili nisu sigurni u kojem pravcu im ide karijera. Ukoliko rukovodstvo pokaže zaposlenicima jasnu predodžbu o smjeru u kojem im se kreće karijera, može očekivati smanjenu pojavu stresa.

6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se utvrdio stav zaposlenika o organizacijskim promjenama, provedeno je istraživanje. U nastavku rada predstavljeni su ciljeva istraživanja i metodologija istraživanja. Također, analizirani su dobiveni rezultati i predstavljen je zaključak na temelju dobivenih rezultata.

6.1. Opis istraživanja

Cilj provedenog istraživanja bio je istražiti stav zaposlenih radnika prema organizacijskim promjenama. Pokušalo se doznati na koji način i kakve promjene provode poduzeća te mišljenja i stavovi zaposlenih na te promjene.

Prilikom istraživanja provedenog za potrebe ovog specijalističkog završnog rada primijenjena je metoda prikupljanja primarnih podataka korištenjem anketnog upitnika koji je distribuiran *e-mailom* osobnim kontaktima autorice te putem društvenih mreža. Prednosti ovog načina ispitivanja su nemogućnost ispitivača da utječe na ispitanike kao i brzina slanja i dobivanja odgovora. Ispitivanje je provedeno tijekom svibnja i lipnja 2021. godine.

Anketni upitnik sastoji se od 24 pitanja (prilog 1). U uvodnom dijelu ankete traženi su podaci o starosnoj dobi, spolu, stupnju obrazovanja te godinama radnog staža u organizaciji. Zatim slijedi niz pitanja koja se odnose na promjene u organizaciji u kojoj su ispitanici trenutno zaposleni, njihov stav prema promjenama, vrste promjena s kojim su se susreli, najčešći razlozi promjena u organizaciji te pitanja vezana za otpor prema promjenama u organizaciji i stres uzrokovan promjenama. Pitanja o obliku vlasništva, veličini i temeljnoj djelatnosti organizacije nalaze se na kraju upitnika. Pri ocjeni osam pitanja (tvrđnji) korištena je Likertova skale od 5 stupnjeva (od 1 – uopće se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem).

U nastavku rada prikazat će se rezultati provedenog istraživanja i na temelju dobivenih rezultata izvesti zaključak.

6.2. Rezultati istraživanja

Anketni upitnik ispunila su 102 ispitanika, od čega je 45 % ispitanika muškog spola te 55 % ispitanika ženskog spola (tablica 2). Najveći broj ispitanika, njih 47 %, je životne dobi od 26 do 35 godina, 24,1 % ispitanika je životne dobi od 18 do 25 godina, zatim 15,7 % ispitanika je životne dobi od 36 do 45 godina, 10,8 % njih pripada skupini od 46 do 55 godina starosti, te najmanji broj ispitanika, samo 2,4 % je starije životne dobi od 55 godina.

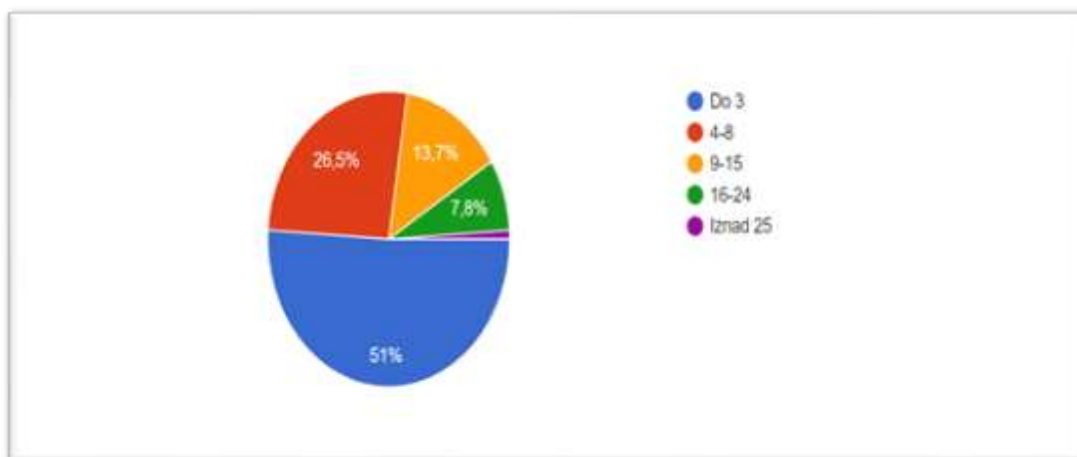
Tablica 2. Opis uzorka istraživanja

SPOL	%
Muški	45
Ženski	55
DOBNA SKUPINA	
18 – 25	24,1
26 – 35	47
36 – 45	15,7
46 – 55	10,8
55 +	2,4
STUPANJ OBRAZOVANJA	
Srednja škola	30,4
VŠS, stručni/sveučilišni prvostupnik	26,5
VSS, stručni specijalist, mag. struke	31,4
Magisterij	11,8
Doktorat	0

Izvor: rad autorice

Što se tiče stupnja obrazovanja, najviše ispitanika (31,4 %) ima završenu visoku stručnu spremu (stručni specijalist, mag. struke), dok najmanji broj ispitanika 11,8 % ima završen magisterij, te nitko od ispitanika nema doktorat (tablica 2).

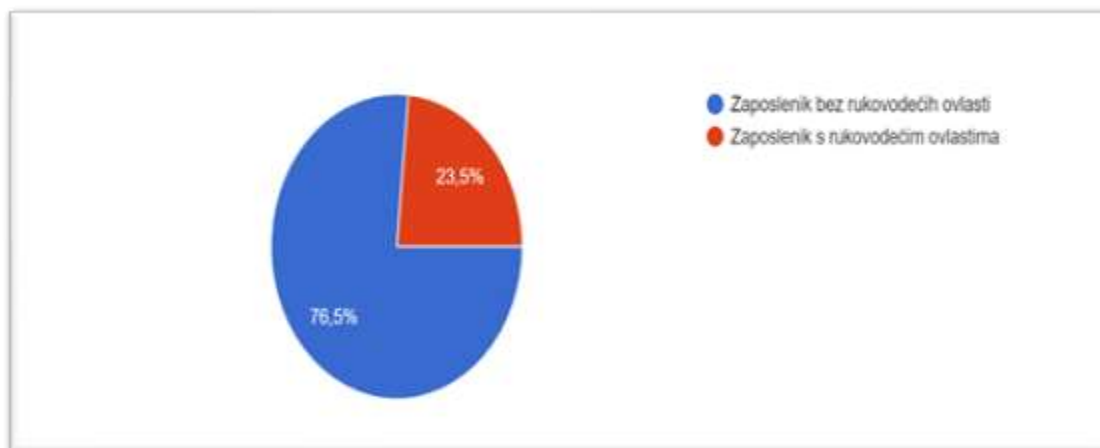
Grafikon 1. Godine radnog staža u organizaciji



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika (51 %) u organizaciji u kojoj trenutno radi ili je zadnje radio, ima tri godine radnog staža, zatim 26,5 % ispitanika ima četiri do osam godina radnog staža, a samo 1 % ispitanika ima iznad 25 godina radnog staža (grafikon 1).

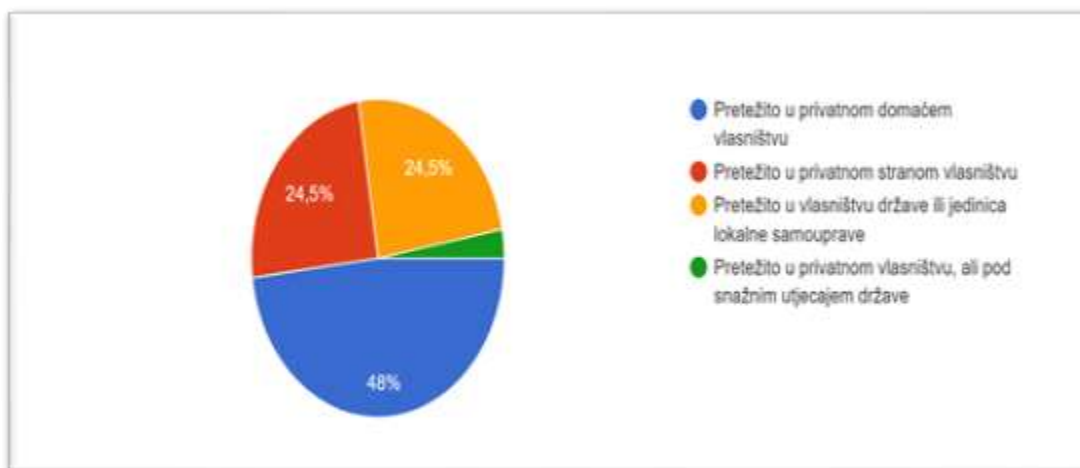
Grafikon 2. Radno mjesto zaposlenika



Izvor: rad autorice

Grafikon 2 prikazuje da među ispitanima postoji 23,5 % zaposlenika s rukovodećim ovlastima, te ostalih 76,5 % zaposlenika bez rukovodećih ovlasti.

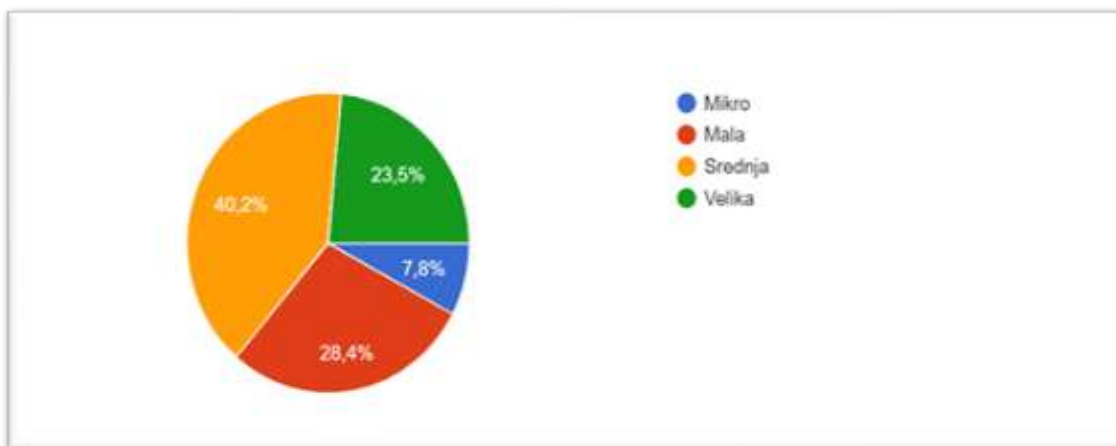
Grafikon 3. Oblik vlasništva organizacije



Izvor: rad autorice

Najveći dio ispitanika radi u organizaciji koja je pretežito u privatnom domaćem vlasništvu. Zatim isti udio ispitanika (24,5 %) zaposlen je u pretežito privatnom stranom vlasništvu te pretežito u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave (grafikon 3).

Grafikon 4. Veličina organizacije



Izvor: rad autorice

Najveći udio ispitanika (40,2 %) zaposleno je u srednjoj veličini organizacije, a najmanji (7,8 %) ispitanika zaposleno je u mikro organizaciji (grafikon 4).

Tablica 3. Najzastupljenije djelatnosti

Temeljna djelatnost organizacije	Ostale uslužne djelatnosti	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	Informacije i komunikacije	Građevinarstvo
%	18,6	14,7	14,7	13,7	9,8

Izvor: rad autorice

Iz tablice 3 su vidljive najzastupljenije djelatnosti ispitanika. Prednjače uslužne djelatnosti, zatim financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja te informacije, komunikacije i građevinarstvo.

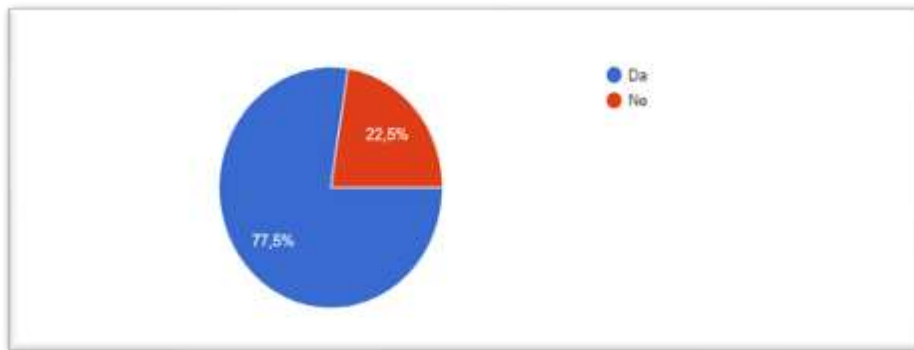
Tablica 4. Promjena kao pozitivan proces

	Uopće se ne slažem.	Djelomično se ne slažem.	Niti se slažem, niti se ne slažem.	Djelomično se slažem.	U potpunosti se slažem.
Promjenu doživljam kao pozitivan proces.	0%	2,9%	28,4%	28,4%	40,2%

Izvor: rad autorice

Veliki broj ispitanika čak 40,2 % u potpunosti se slaže sa navedenom tvrdnjom da promjenu doživljava kao pozitivan proces. Što dovodi do zaključka su ispitanici otvoreni prema promjenama i spremni su ih prihvatiti (tablica 4).

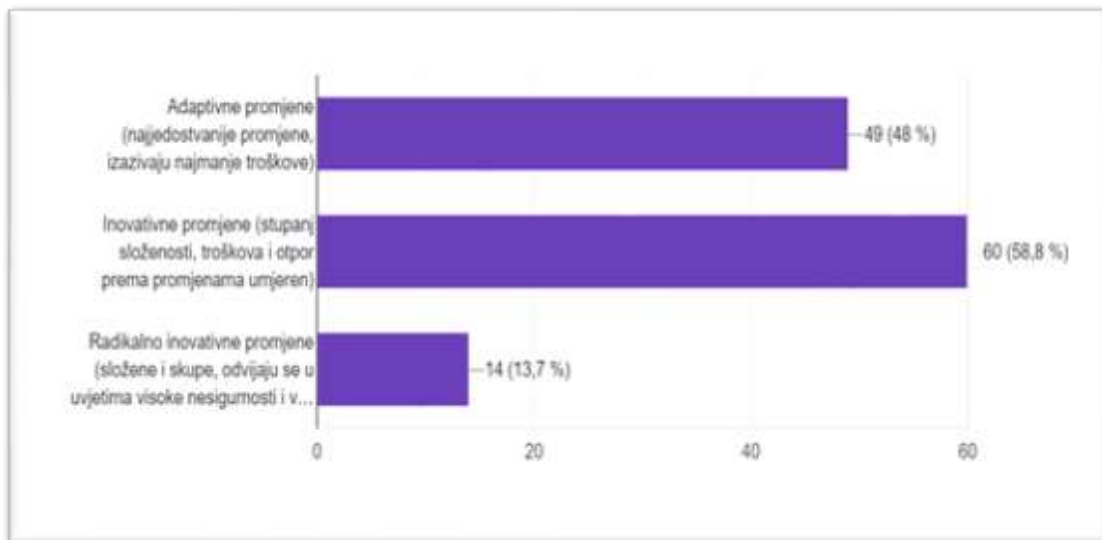
Grafikon 5. Dinamičnost okoline organizacije



Izvor: rad autorice

Postavljenim pitanjem „Okolina u kojoj posluje vaša organizacija je izrazito dinamična, a ponekad čak i turbulentna“, 77,5 % ispitanika odgovara potvrdno, što dovodi do zaključka da su ispitanici imali prilike susresti se sa poslovnim izazovima te promjenama u poslovanju (grafikon 5).

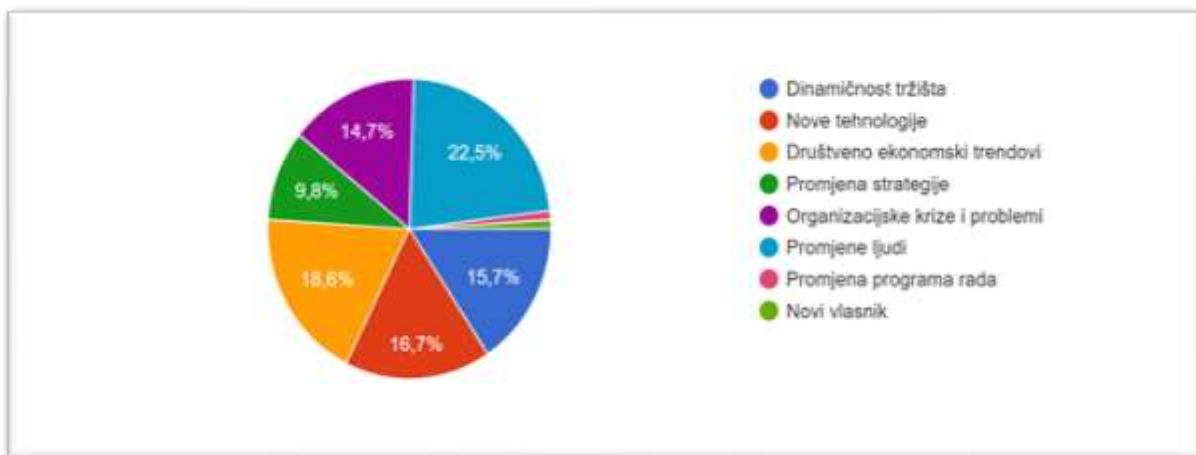
Grafikon 6. Vrste promjena u organizaciji



Izvor: rad autorice

Ispitanicima je postavljeno pitanje s kojim organizacijskim promjenama su se susreli u svojoj organizaciji, 58,8 % ispitanika odgovorilo je da su se imali prilike susresti sa inovativnim promjenama, 48 % ispitanika susrelo se sa adaptivnim promjenama, a najmanji dio, 13,7 % ispitanika u svojoj organizaciji susrelo se sa radikalno inovativnim promjenama. Prema prikazanim podacima može se zaključiti da poduzeća najčešće uvode inovativne promjene, pri kojima je stupanj troškova i složenosti umjeren, a najmanje se odlučuju za radikalno inovativne promjene pri čemu mijenjaju veliki dio poslovanja (grafikon 6).

Grafikon 7. Razlog promjena u organizaciji



Izvor: rad autorice

Istraživanje je pokazalo da je najčešći razlog promjena u organizaciji *promjena ljudi*, zatim *nove tehnologije* te *dinamičnost tržišta*. Ispitanici su kao razlog za promjene u organizaciji još naveli *promjene programa rada* te *novi vlasnik*. Rezultati ne iznenađuju, ljudi su najvažniji faktor svakog poduzeća i budućnost razvoja istog, ovisi o sposobnosti pojedinaca, timova te odjela da neprestano uče, usavršavaju se i mijenjaju. Također, nove tehnologije kao jedan od najčešćih razloga uvođenja promjena, ne iznenađuju jer je današnji svijet suočen sa brzim napretkom tehnike i tehnologije te bez njihovog razvoja i inovacije nema napretka u poslovanju (grafikon 7).

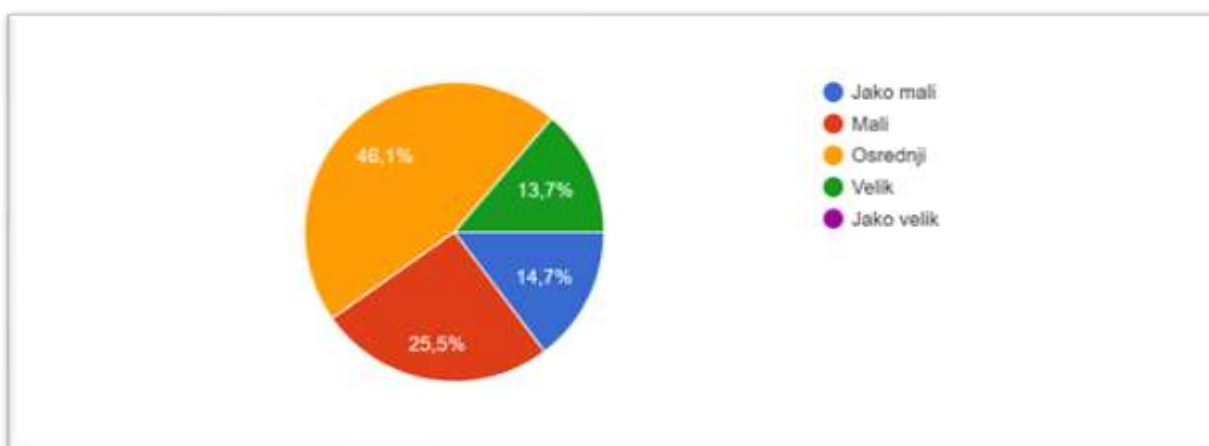
Tablica 5. Uloge i očekivanja nadređenih

	Uopće se ne slažem.	Djelomično se ne slažem.	Niti se slažem, niti se ne slažem.	Djelomično se slažem.	U potpunosti se slažem.
Prilikom provođenja promjena u organizaciji bio/bila sam upoznat/a sa svojim novim ulogama i očekivanjima nadređenih.	2%	9,8%	27,5%	36,3%	24,5%

Izvor: rad autorice

Istraživanje pokazuje da se više od polovice (60,8 %) ispitanika slaže sa tvrdnjom da su bili upoznati sa svojim novim ulogama i očekivanjima nadređenih prilikom provođenja promjena u poduzeću, pri čemu se 36,3 % slaže s tvrdnjom djelomično, a 24,5% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom. Međutim, 27,5% ispitanika je neodlučno. Može se zaključiti da manji broj ispitanika (ukupno 11,8 %) nije zadovoljan kako je bio upoznat o svojim novim ulogama prilikom promjena, što znači da menadžeri uglavnom daju jasne upute i očekivanja.

Grafikon 8. Otpor prema promjenama



Izvor: rad autorice

Grafikon prikazuje da najveći dio ispitanika (46,1 %) smatra da je otpor u njihovoj organizaciji osrednji, zatim 25,5 % ispitanika smatra da je otpor prema promjenama u njihovoj organizaciji mali. Navedeno dovodi do zaključka da zaposlenici uglavnom (uz manji otpor) prihvaćaju promjene (grafikon 8). U usporedbi s rezultatima prikazanim u tablici 5 može se uočiti da postoji određeni manjak jasnoće u ulogama i očekivanjima koji rezultira otporom jer neznanje i nerazumijevanje razloga i procesa promjena generira strah od promjena.

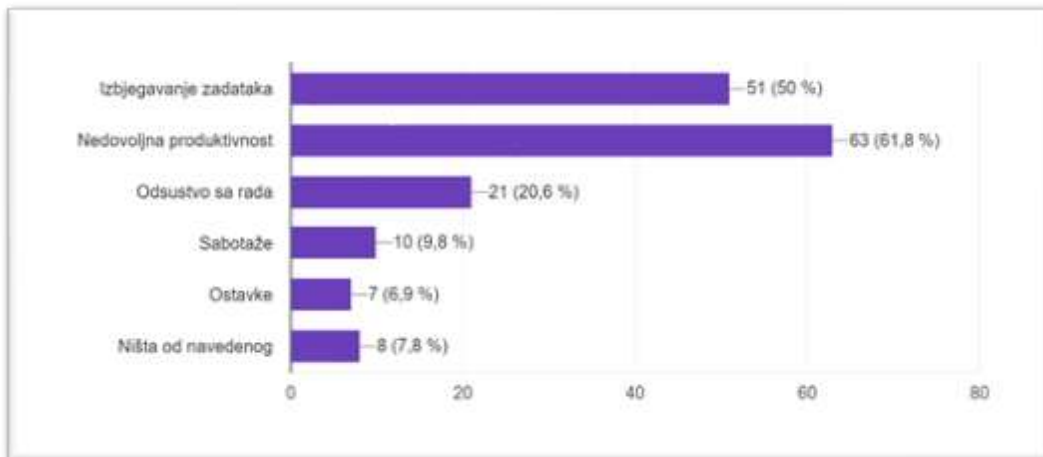
Tablica 6. Najčešći razlog pružanja otpora

Strah od novog	Nesporazum i nepovjerenje između zaposlenika i menadžera	Ekonomski gubitak – najčešće izražen kao gubitak posla	Mogući socijalni gubitci – povezani su s narušavanjem postojećih odnosa u organizaciji	Neprihvatanje gubljenja kontrole – s obzirom na prijašnji položaj kojeg je pojedinac imao u poduzeću
54,9 %	36,3 %	46,1 %	23,5 %	20,6 %

Izvor: rad autorice

Strah od novog (54,9 %), ekonomski gubitak koji je najčešće izražen kao gubitak posla (46,1 %) te nesporazum i nedostatak povjerenja između zaposlenika i menadžera (36,3 %) su najčešći razlozi zbog kojih zaposlenici pružaju otpor (tablica 6).

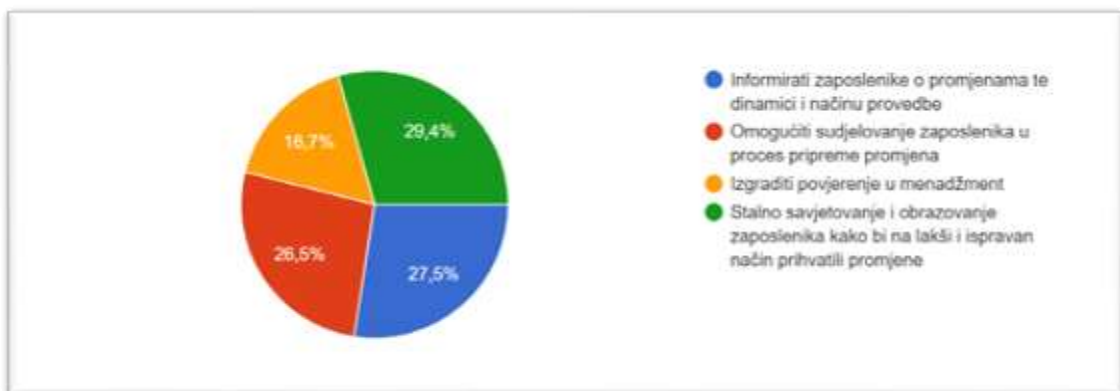
Grafikon 9. Načini pružanja otpora



Izvor: rad autorice

Grafikon 9 pokazuje da je *nedovoljna produktivnost* najčešći način pružanja otpora prema promjenama, zatim *slijedi izbjegavanje zadataka* te *odsustvo sa rada*. Zaposlenici u malom broju svoje nezadovoljstvo promjenama pokazuju na način pružanja *sabotaže* ili *ostavke*.

Grafikon 10. Načini smanjenja otpora prema promjenama



Izvor: rad autorice

Kako bi se otpor prema promjenama sveo na minimum, ispitanici gotovo jednako smatraju da je potrebno stalno savjetovanje i obrazovanje zaposlenika (29,4 %), pravovremeno

informiranje zaposlenika o promjenama i načinu provedbe (27,5 %), te omogućavanje zaposlenicima da sudjeluju u procesu pripreme promjene (26,5 %). Najmanji broj ispitanika (16,7 %) smatra da je potrebno izgraditi povjerenje u menadžment (grafikon 10). Može se pretpostaviti da će se informiranjem, obrazovanjem i uključivanjem zaposlenika smanjiti otpor zaposlenika koji je vidljiv u smanjenoj produktivnosti, izbjegavanju zadataka i odsustvu s rada.

Tablica 7. Stres uzrokovan promjenama

	Uopće se ne slažem.	Djelomično se ne slažem.	Niti se slažem, niti se ne slažem.	Djelomično se slažem.	U potpunosti se slažem.
Prilikom uvođenja promjena u organizaciji bio/bila sam pod stresom koji je uzrokovan promjenama.	4,9%	20,6%	35,3%	25,5%	13,7%
Menadžer upravlja stresom na odgovarajući način.	2,9%	17,6%	35,3%	31,4%	12,7%

Izvor: rad autorice

Istraživanje pokazuje kako manji broj (25,5) ispitanika nije bio pod stresom koji je uzrokovan promjenama (tablica 7). Najveći dio ispitanika (35,3 %) je neodlučan u vezi s navedenom tvrdnjom što može značiti da promjene nisu obuhvatile radno mjesto ispitanika. Gotovo 40 % ispitanika smatra da su bili izloženi stresu uzrokovano uvedenim promjenama. Navedeno je očekivano jer promjene uglavnom generiraju stres. Važno je utvrditi koja je to razina stresa, a posebno ako je bio nezdrav. Stoga je od iznimne važnosti da organizacije ukoliko žele ostvariti postavljene ciljeve, znaju upravljati stresom na odgovarajući način. Prema istraživanju, i dalje je najveći broj ispitanika neodlučan jer vrlo vjerojatno nije u mogućnosti procijeniti kako menadžer upravlja stresom. Može se zaključiti da rezultati nisu

nezadovoljavajući jer veliki dio ispitanika (44,1 %) smatra da menadžer u njihovoj organizaciji upravlja stresom na odgovarajući način.

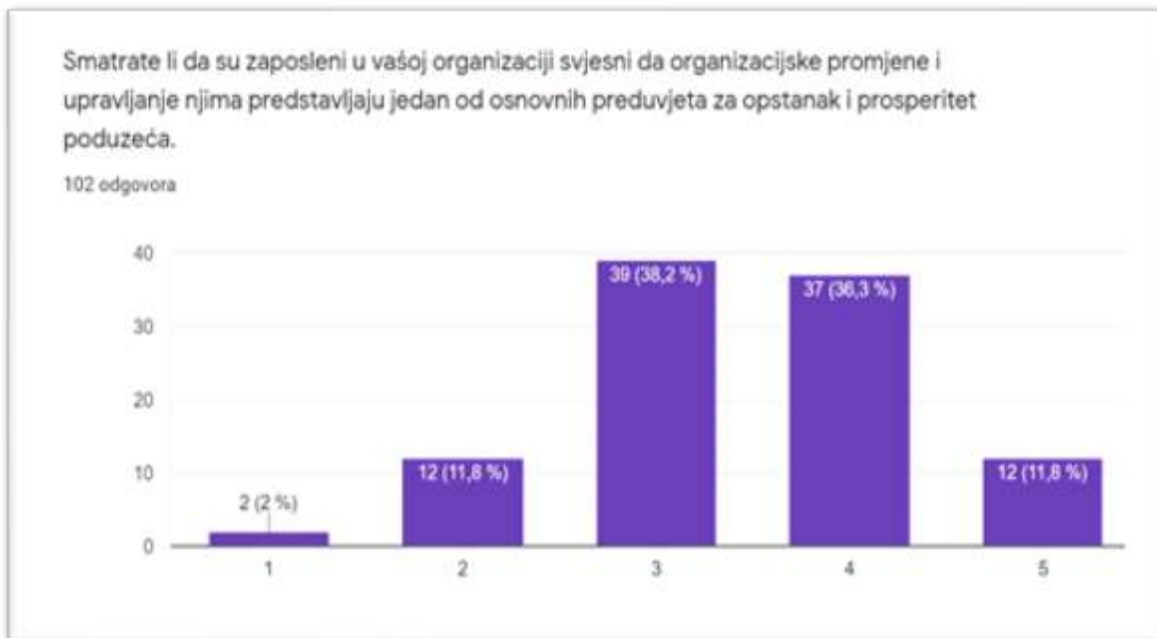
Tablica 8. Strategije sprječavanja neželjenog stresa

Organizacijska klima koja daje podršku pojedincima.	Organizacije je učinila poslove zanimljivijima.	Organizacija je osmislila i provela programe savjetovanja za izgradnju karijere.
46,1 %	38,2 %	19,6 %

Izvor: rad autorice

Ispitanici u velikom broju (46,1 %) ističu da je njihova organizacija u cilju sprječavanja stresa stvorila klimu koja daje podršku pojedincima. Osim toga, 38,2 % ispitanika odgovara kako je njihova organizacija učinila poslove zanimljivijima što dovodi do zaključka da organizacije provode određene strategije kako bi umanjile stres kod svojih zaposlenika (tablica 8).

Grafikon 11. Svjesnost zaposlenika o važnosti promjena



Izvor: rad autorice

Grafikon 11 prikazuje da su ispitanici u najvećem broju neodlučni (38,2 %) u vezi sa slaganjem tvrdnjom da su zaposlenici u njihovoj organizaciji svjesni važnosti organizacijske promjene. S druge strane veliki broj ispitanika (48,1 %) smatra da su njihove kolege svjesni da organizacijske promjene donose opstanak i prosperitet poduzeća.

6.3. Zaključak provedenog istraživanja

Cilj istraživanja provedenog za potrebe ovog rada bio je istražiti stav zaposlenih prema organizacijskim promjenama koje se provode ili su se provodile u njihovoj organizaciji. Rezultati ankete donose zaključak da je veliki broj ispitanika zaposlen u organizaciji koja posluje u izrazito dinamičnoj okolini, što znači da se i veliki broj ispitanika susreo sa organizacijskim promjenama. Dinamična i turbulentna okolina potiče organizacije na stalne promjene, na njihovo praćenje i predviđanje jer uspjeh organizacije ovisi o pripremljenosti na buduće promjene. Anketa pokazuje da je većina poduzeća sklona uvođenju inovativnih promjena. Prema tim promjenama stupanj složenosti, troškova i otpora je umjeren. Ova promjena je relativno mirna i omogućuje zaposlenicima lakše prihvaćanje i prilagodbu za razliku od radikalnih promjena. Ispitanici kao najčešći razlog promjena u organizaciji navode promjene ljudi, dinamičnost tržišta te nove tehnologije. Promjene u jednom segmentu donose i promjene u ostalim segmentima poslovanja, što znači da nove tehnologije zahtijevaju obuku, odnosno promjene ljudi. Postoje i mnogi drugi razlozi za promjene u poduzeću kao što su promjene strategije, organizacijske krizme i problemi, društveno ekonomski trendovi itd. Prilikom uvođenja promjena u poslovanje od iznimne je važnosti da su zaposlenici upoznati sa svojim novim ulogama i očekivanjima, također da nadređeni menadžer komunicira sa svojim zaposlenima kako bi u što manjoj mjeri došlo do otpora prema promjenama.

Rezultati istraživanja pokazuju da je otpor prema promjenama u najvećem postotku osrednji, a kao glavni razlozi pružanja otpora navodi se strah od novog te nesporazum i nedostatak povjerenja između zaposlenika i menadžera. Otpor zaposlenika prema promjenama usporava proces promjena, ometa implementaciju i povećava troškove, stoga organizacija mora nastojati smanjiti otpor. Ispitanici u najvećem broju ističu da ukoliko organizacija želi smanjiti otpor mora pružiti stalno savjetovanje i obrazovanje zaposlenika kako bi na lakši i ispravan način prihvatili promjene te informirati zaposlene o dinamici i načinu provedbe promjene.

Uvođenje promjena, nov način poslovanja, novi radni zadaci i prilagodba kod zaposlenika stvara stres. Istraživanje pokazuje da je veći dio ispitanika bio pod umjerenim stresom prilikom uvođenje promjena, a samo 4,9 % ispitanika nije bilo pod stresom što pokazuje da organizacije i menadžeri stres i njegove učinke moraju shvatiti vrlo ozbiljno. Organizacije moraju usvojiti strategije kako bi se spriječila pojava neželjenog stresa. Ispitanici u najvećem broju (46,1 %) navode da je njihova organizacija stvorila organizacijsku klimu koja daje podršku zaposlenima, te također veliki broj ispitanika (38,2 %) navodi da je organizacija učinila poslove zanimljivijima. Rezultati istraživanja pokazuju da se ispitanici u velikom broju slažu sa tvrdnjom da su zaposlenici u njihovoj organizaciji svjesni da organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za prosperitet poduzeća.

7. ZAKLJUČAK

Analizom teorijskih spoznaja i praktičnog dijela rada može se zaključiti kako su organizacijske promjene važan preduvjet za uspješno poslovanje na današnjem, dinamičnom tržištu. Potrebe za promjenama u poduzeću dolaze iz raznih razloga kao što su promjene ljudi, dinamičnost tržišta, nove tehnologije, promjene strategije, društveno ekonomski trendovi itd. Kada se govori o vrstama organizacijskih promjena, ističu se tri najčešće: adaptivne promjene, inovativne promjene i radikalno inovativne promjene.

Da bi promjena doživjela uspjeh i postigla zacrtane ciljeve mora proći kroz određene faze, kao što su faza potrebe za promjenom, ideje, prihvaćanje promjene, faza primjene i sredstva. Ključ uspješne organizacije je njena sposobnost provođenja i upravljanja promjenama, ali i prihvaćanje promjena od strane zaposlenika. U većini slučajeva menadžer je taj koji provodi i upravlja promjenama u poduzeću. Kako bi na odgovarajući način mogao provoditi organizacijske promjene mora posjedovati odgovarajuće vještine, znanja, stil vođenja i ono najbitnije znati potaknuti svoje zaposlene na promjene.

U sklopu rada provedeno je istraživanje čiji je cilj bio istražiti stav zaposlenika prema organizacijskim promjenama. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika, tijekom svibnja i lipnja 2021. godine, a njemu su sudjelovala 102 ispitanika. Empirijskim istraživanjem u ovom radu došli smo do zaključka da veliki broj ispitanika radi u poduzeću koje posluje u dinamičnoj okolini što znači da su se ispitanici imali prilike susresti sa organizacijskim promjenama. Ispitanici ističu da je najčešći razlog promjena u njihovoj organizaciji promjene ljudi te promjene tehnologije. Ovi rezultati ne iznenađuju jer su upravo ljudi najvrjedniji resurs svakog poduzeća te njihova znanja i vještine moraju neprestano rasti i razvijati se. Veliki broj ispitanika (68 %) promjenu doživljava kao pozitivan proces što je vrlo dobar pokazatelj, no kako bi zaposlenici promjene prihvatili oni moraju biti na vrijeme obaviješteni te dobiti jasne upute i informacije o promjenama koje slijede. Istraživanje je pokazalo da veliki broj ispitanika (60 %) ističe da je bio upoznat o promjenama koje slijede i o svojim novim ulogama i očekivanjima, dok manji broj ispitanika ističe da nije bio upoznat. Svaki zaposlenik drugačije reagira na promjene u poslovanju, no ljudi imaju tendenciju otpora prema novim stvarima, tako istraživanje pokazuje da 46 % ispitanika smatra da je otpor prema promjenama u njihovoj organizaciji umjeren. Istraživanjem se pokazuje kako je upravo strah od novog najčešći razlog

pružanja otpora, zatim slijedi ekonomski gubitak koji je najčešće izražen kao gubitak posla. Otpor zaposlenici najčešće pokazuju na način izbjegavanja zadataka (50 %) te nedovoljne produktivnosti (61 %). Zaposlenici prilikom provođenja promjena ne samo da pružaju otpor već su i pod stresom što je također veliki problem za organizaciju. Stresu koji je uzrokovan promjenama bilo je izloženo 39 % ispitanika stoga od velike je važnosti da organizacija vrlo ozbiljno pristupi stresu i njegovim učincima. Ispitanici ističu da njihova organizacija razvija strategije koje sprječavaju pojavu neželjenog stresa, a strategija koja je najzastupljenija je organizacijska klima koja daje podršku zaposlenicima.

Istraživanje provedeno u radu daje zaključak da su zaposlenici u velikom broju svjesni važnosti promjena u poduzeću no mjesta za napredak postoji. Ispitanici ističu da poduzeća moraju svojim zaposlenicima omogućiti stalna savjetovanja, informiranja te uključivanja u proces promjena kako bi bile prihvaćene. Na taj način organizacije će svesti na minimum velike smetnje i probleme kao što su otpor zaposlenika prema promjenama te stres. Uspješna poduzeća su poduzeća koja znaju upravljati svojim zaposlenicima, koja znaju voditi promjenu, koja su iznimno brza, sposobna i prilagodljiva te su spremna odgovoriti na nepredvidive promjene u okruženju.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2010.
2. Certo S. C., Certo, T. S., Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
3. Fabac, R., Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Naklada Slap, Zagreb, 2017.
4. Perkov, D., Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, Narodne novine d.d., Zagreb, 2019.
5. Robbins, S. P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
6. Sikavica, P., Hernaus, T., Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011.
7. Sikavica, P., Novak M., Poslovna organizacija, Informator d.o.o., Zagreb, 1999.
8. Sušanj, Z., Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.

Članci:

9. Aleksić, A., Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina*, vol. 4, 2014., br. 1, str. 16-26., <https://hrcak.srce.hr/129999> (21. 5. 2021.)
10. Belak, S., Ušljebrka, I., Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, vol. 4, 2014., br. 2, str. 80-98. <https://hrcak.srce.hr/136748> (23. 5. 2021.)
11. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S., Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, vol. 64, 2013., br. 3, str. 279-296., <https://hrcak.srce.hr/105611> (23. 5. 2021.)

12. Čamdžija, K., Čamdžija, E., Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika, SKEI – međunarodni interdisciplinarni časopis, vol. 1., 2020., br. 1, str. 31-45., https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=363426 (27. 5. 2021.)
13. Dujanić, M., Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, vol. 22, 2004., br. 1, str. 39-51.
https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=10745 (20. 5. 2021.)
14. Hernaus, T., Temelji organizacijskog dizajna, Ekonomski fakultet Zagreb, 2009., br. 0908, <https://hrcak.srce.hr/136973> (10. 4. 2021.)
15. Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mustajbegović, J., Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija, Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini, vol. 51, 2009., br. 2, str. 121-126., <https://hrcak.srce.hr/38508> (28. 5. 2021.)
16. Mihailović, D., Stres u organizaciji, Tourism and hospitality management, vol. 9, 2003., br. 1, str. 113-130., <https://hrcak.srce.hr/181601> (29. 5. 2021.)

Internetske stranice:

17. Miloš, M., Pet jednostavnih načina kako izgraditi povjerenje u timu, 24. 8. 2018., <https://www.linkedin.com/pulse/pet-jednostavnih-na%C4%8Dina-kako-izgraditi-povjerenje-u-timu-marino-milo%C5%A1/>, (24. 5. 2021.)
18. Upravljanje ljudskim potencijalima u malom i srednjom poduzetništvu – Preporuke za lokalno specifične mjere za zapošljavanje u Osječko-baranjskoj županiji za zapošljavanje u Osječko-baranjskoj županiji, Program Europske unije za Hrvatsku, IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala, Projekt „Umrežavanje, obrazovanje i podizanje konkurentnosti za više boljih poslova – NEC, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Osijek, 2012., https://inkubator.hr/uploads/document/file/49/NEC_prirucnik_ULJP_finalno.pdf (25. 5. 2021.)

POPIS SHEMA

Shema 1. Određivanje organizacijske efikasnosti.....	9
Shema 2. Faze provođenja promjena	12
Shema 3. Izvori stresa	25

POPIS TABLICA

Tablica 1. Postepene i radikalne promjene.....	11
Tablica 2. Opis uzorka istraživanja	30
Tablica 3. Najzastupljenije djelatnosti	33
Tablica 4. Promjena kao pozitivan proces	33
Tablica 5. Uloge i očekivanja nadređenih	36
Tablica 6. Najčešći razlog pružanja otpora	37
Tablica 7. Stres uzrokovan promjenama	39
Tablica 8. Strategije sprječavanja neželjenog stresa	40

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Godine radnog staža u organizaciji.....	31
Grafikon 2. Radno mjesto zaposlenika	31
Grafikon 3. Oblik vlasništva organizacije.....	32
Grafikon 4. Veličina organizacije	32
Grafikon 5. Dinamičnost okoline organizacije	34
Grafikon 6. Vrste promjena u organizaciji.....	34
Grafikon 7. Razlog promjena u organizaciji	35
Grafikon 8. Otpor prema promjenama	36
Grafikon 9. Načini pružanja otpora.....	38
Grafikon 10. Načini smanjenja otpora prema promjenama	38
Grafikon 11. Svjesnost zaposlenika o važnosti promjena.....	40

POPIS PRILOGA

Prilog 1: Anketni upitnik

1. Spol.

Označite samo jedan oval.

- Muški
- Ženski

2. Dob.

Označite samo jedan oval.

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 +

3. Stupanj obrazovanja.

Označite samo jedan oval.

- Srednja škola
- VŠS, stručni prvostupnik, sveučilišni prvostupnik
- VSS, stručni specijalist, mag. struke
- Magisterij
- Doktorat

4. Godine radnog staža u organizaciji. *Označite samo jedan oval.*

- Do 3
- 4-8
- 9-15
- 16-24
- Iznad 25

5. Vaše radno mjesto odnosi se na sljedeće: *Označite samo jedan oval.*

- Zaposlenik bez rukovodećih ovlasti
- Zaposlenik s rukovodećim ovlastima

6. Promjenu doživljavam kao pozitivan proces.

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

7. Okolina u kojoj posluje vaša organizacija je izrazito dinamična, a ponekad čak i turbulentna.

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne

8. S kojim organizacijskim promjenama ste se susreli u svojoj organizaciji?

Odaberite sve točne odgovore.

- Adaptivne promjene (najjedostavnije promjene, izazivaju najmanje troškove)
- Inovativne promjene (stupanj složenosti, troškova i otpor umjeren)
- Radikalno inovativne promjene (složene i skupe, odvijaju se u uvjetima visoke nesigurnosti i velikog otpora promjenama)

9. Koji je bio (najčešći) razlog promjena u vašoj organizaciji?

Označite samo jedan oval.

- Dinamičnost tržišta
- Nove tehnologije
- Društveno ekonomski trendovi
- Promjena strategije
- Organizacijske krize i problemi
- Promjene ljudi
- Ostalo:

10. Moja organizacija se lako i brzo prilagođava promjenama na tržištu.

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

11. Prilikom provođenja organizacijskih promjena bio/bila sam upoznat/a sa svojim novim ulogama i očekivanjima nadređenih.

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

12. Tijekom organizacijske promjene nadređeni menadžer je komunicirao sa zaposlenima kako bi stekao njihovu predanost. *Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

13. Zaposleni u vašoj organizaciji pokazuju inicijativu za uključenje u proces promjene.

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

14. Otpor prema promjenama u vašoj organizaciji je:

Označite samo jedan oval.

- Jako mali
- Mali
- Osrednji
- Velik
- Jako velik

15. Po vašem mišljenju koji je razlog zbog kojeg su zaposlenici pružali/pružaju otpor promjenama u vašoj organizaciji? Moguće je odabrati više odgovora.

Odaberite sve točne odgovore.

- Strah od novog
- Nesporazum i nedostatak povjerenja između zaposlenika i menadžera
- Ekonomski gubitak - najčešće izražen kao gubitak posla
- Mogući socijalni gubici – povezani su s narušavanjem postojećih odnosa
- Neprihvatanje gubljenja kontrole – s obzirom na prijašnji položaj koji je pojedinac imao u poduzeću

16. Na koje načine su zaposleni pružali otpor prema promjenama u vašoj organizaciji? Moguće je odabrati više odgovora.

- Izbjegavanje zadataka
- Nedovoljna produktivnost
- Odsustvo sa rada
- Sabotaže
- Ostavke
- Ništa od navedenog
- Ostalo

17. Kako bi se smanjili otpori prema promjenama, što bi organizacija trebala učiniti?

Označite samo jedan oval.

- Informirati zaposlenike o promjenama te dinamici i načinu provedbe
- Omogućiti sudjelovanje zaposlenika u proces pripreme promjena
- Izgraditi povjerenje u menadžment
- Stalno savjetovanje i obrazovanje zaposlenika kako bi na lakši i ispravan način prihvatili promjene
- Ostalo:

18. Prilikom uvođenja promjena u organizaciji bio/bila sam pod stresom koji je uzrokovan promjenama.

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

19. Menadžer upravlja stresom na odgovarajući način, razumije kako stres utječe na radne rezultate te uočava nezdravi stres u organizaciji. *Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

20. Je li vaša organizacija usvojila neke od navedenih strategija kako bi spriječila pojavu neželjnog stresa?

Odaberite sve točne odgovore.

- Organizacija je stvorila organizacijsku klimu koja daje podršku pojedincu.
- Organizacija je učinila poslove zanimljivijima.
- Organizacija je osmislila i provela programe savjetovanja za izgradnju karijere.
- Ostalo:

21. Smatrate li da su zaposleni u vašoj organizaciji svjesni da organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća. *Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

22. Oblik vlasništva organizacije:

Označite samo jedan oval.

- Pretežito u privatnom domaćem vlasništvu
- Pretežito u privatnom stranom vlasništvu
- Pretežito u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave
- Pretežito u privatnom vlasništvu, ali pod snažnim utjecajem države

23. Veličina organizacije:

Označite samo jedan oval.

- Mikro
- Mala
- Srednja
- Velika

24. Temeljna djelatnost organizacije:

Označite samo jedan oval.

- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- Rudarstvo i vađenje
- Prerađivačka industrija
- Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- Građevinarstvo
- Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
- Prijevoz i skladištenje
- Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- Informacije i komunikacije
- Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- Poslovanje nekretninama
- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje

- Obrazovanje
- Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- Umjetnost, zabava i rekreacija
- Ostale uslužne djelatnosti
- Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i pružaju različite usluge za vlastite potrebe
- Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela
- Ostalo: