

Anita Kulaš, dipl. oec.
Veleučilište u Slavanskom Brodu
Društveni odjel, stručni studij Menadžment

UDK 658.3
Stručni rad

MOGUĆNOSTI MENADŽMENTA PROMJENA U POSLOVNIM ORGA- NIZACIJAMA

SAŽETAK

Menadžment promjena sustavni je proces primjene različitih znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem. Cilj je uspješna realizacija željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično.

Svjedoci smo da su promjene svakodnevne u životu svakog pojedinca, ali i poslovne organizacije. Stoga za vrijeme uvođenja promjena veliku ulogu igraju menadžeri jer je njihov zadatak da zaposlenicima interpretiraju ono što se događa i objasne im što te promjene konkretno znače za njih. Promjene u poslovnim organizacijama neminovne su ako poslovni sustav želi preživjeti u svom okruženju i općenito na tržištu.

U svim tim procesima bitno je da postoji svijest i odgovornost zaposlenika, ali i pozitivan utjecaj menadžera na motivaciju zaposlenika. To se najlakše ostvaruje uvođenjem timskog rada i treninga cjelokupne poslovne organizacije. Na taj način svi uočavaju što je najbolje za njih te lakše prihvaćaju novonastale promjene.

Većinu je tih pitanja obuhvatila i provedena anketa.

Ključne riječi

menadžment promjena, odnos zaposlenika i menadžera, timski rad, trening organizacije, anketa

1. Uvod

Kada se ljudima kaže da će doći do određenih promjena ili da će se uvesti određene promjene, oni se uplaše za svoju sigurnost na privatnom i poslovnom planu. Ljudi često ne žele ni znati što će određena promjena donijeti, već u samom početku stvore otpor prema promjeni. Stoga je vrlo bitno da osobe koje su zadužene za donošenje promjena na pravilan način objasne što te promjene nose. U poslovnim organizacijama za to su zaduženi menadžeri i o njima ovisi hoće li zaposlenici s lakoćom prihvatiti promjenu ili ne.

U početku će biti govora općenito o tome što sve utječe na menadžment promjena (promjena strukture radne snage, promjene u tehnološkom razvitku, promjenjivim socijalnim trendovima,

kulturološkim promjenama...). Potom o odnosu zaposlenika i menadžera. To je bitno jer, s jedne strane, mnogi zaposlenici nemaju hrabrosti ili uopće žele priznati da su sposobni raditi i nešto drugo, a s druge strane, njihovi menadžeri ih se to boje pitati ili ih ne žele pitati jer bi time možda ugrozili svoj položaj u samoj organizaciji. Bit će riječ o potrebi uvođenja timskog rada i potrebi za long-life learning-om (LLL), budući da se smatra da su oni usko povezani te predstavljaju budućnost svake organizacije.

U radu će biti iznijeti i rezultati ankete provedene na Veleučilištu u Slavanskom Brodu. Veleučilište u Slavanskom Brodu ima tri studijska programa Hortikulturu, Menadžment i Proizvodno strojarstvo. Sva tri studijska programa imaju redovni studij, dok Menadžment i Proizvodno strojarstvo

imaju i izvanredni studij. Anketna je provedena među izvanrednim studentima smjera Menadžment.

2. Menadžment promjena

„Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi i pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije.“¹ Postoje dvije osnovne skupine u koje su svrstane najznačajnije vrste organizacijskih struktura. Jedne se nazivaju tradicionalnim odnosno klasičnim (mehanicističkim ili birokratskim), a druge suvremenim organizacijskim strukturama (adaptivnim ili organskim). „Birokratske organizacije u velikoj su mjeri složene i formalizirane, sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštivati, kao što su i naglašeno centralizirane. Birokratsku organizaciju karakterizira duboka i detaljna podjela rada te visoka specijalizacija radnika pa je za rad na pojedinim radnim mjestima potrebno malo izobrazbe, a ne zahtijeva se ni neko posebno radno iskustvo“² Takvu organizaciju karakterizira širok raspon kontrole i veći broj suradnika, čijim poslom koordinira jedan pretpostavljeni menadžer. U takvim poslovnim organizacijama komunikacija je vertikalna, tj. odozgo prema dolje i isključivo u pisanoj formi. S druge se strane nalazi organska struktura koja „je antipod birokratskoj organizaciji pa nju karakterizira vrlo mala ili niska složenost kao i slaba formalizacija organizacije te dominantno decentralizirani oblik organizacije. Organska je struktura plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, zbog čega su u tom obliku organizacije potrebni kvalitetna izobrazba zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo.“³ U ovakvoj poslovnoj organizaciji raspon kontrole je uzak, a komunikacija je horizontalna.

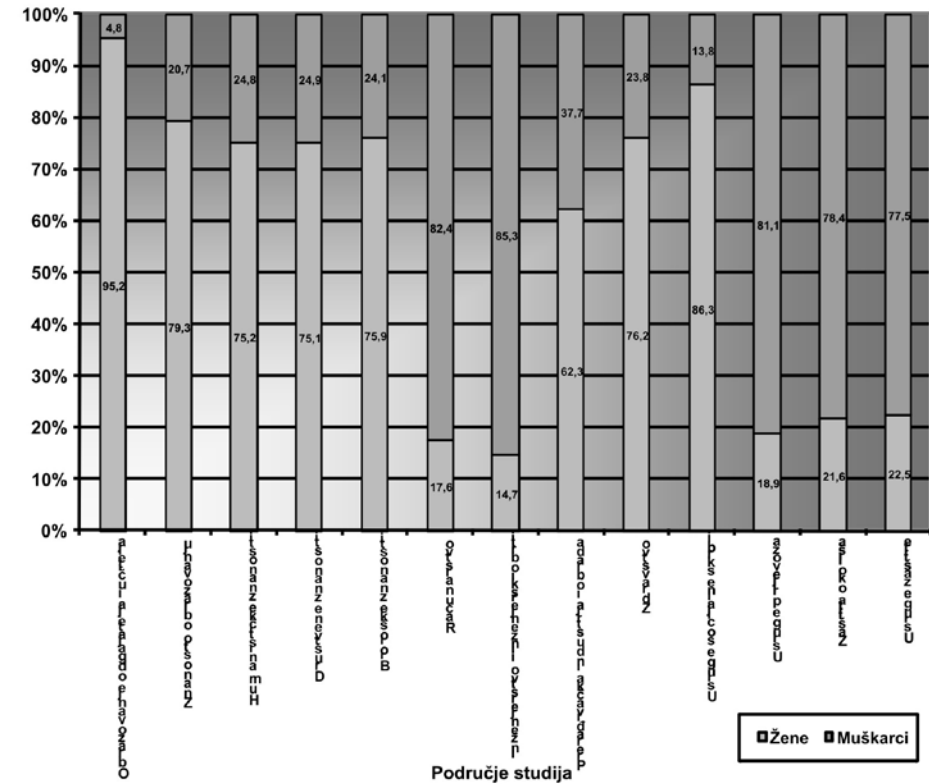
Menadžment promjena odnosno upravljanje promjenom „definiramo kao sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem. Cilj je uspješna provedba željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično,

upravljaajući utjecajem promjene na ključne ljude.“⁴ Ako će promjena koja se provodi utjecati na ljude iz više odjela iste organizacije, potrebno je pažljivo razmotriti komu će se dati uloga sponzora a komu uloga pokretača promjene. Sponzor je osoba koja se brine o tome da se promijeni njegovo djelovanje, ali i zaposleni na koje se te promjene odnose. Pokretač je promjene osoba koja je zadužena za planiranje i provođenje promjene. „Velika promjena zahtijeva timove pokretača promjene i sponzore, a ne samo pojedince. Te timove treba okupiti i dati im odluke o provođenju promjena te opis poslova u kojem je jasno naznačena njihova uloga na samom početku projekta promjene tako da mogu učinkovito djelovati i uspješno provesti promjenu.“⁵ Ako su promjene male, svejedno je potrebno preuzeti one odgovornosti koje bi pri većim promjenama preuzeli timovi.

Svjedoci smo da su promjene svakodnevne, kako u privatnom životu pojedinca, tako i u poslovnim organizacijama. Bitno je znati kada treba uvesti promjene i na koji način. Promjene nije moguće uvesti u roku od tjedan dana, već su za to potrebni mjeseci i mjeseci rada, a ponekad i godine. Vjerojatno se čini kako je razdoblje od nekoliko godina predugo, ali je bolje da uvođenje promjene traje dulje nego da se promjena uvede u roku kraćem od onoga koje je menadžerima i zaposlenicima potrebno da joj se prilagode. Za vrijeme uvođenja promjene, veliku ulogu igraju menadžeri jer su oni ti o kojima ovisi hoće li zaposlenici lakše ili teže prihvatiti promjenu. Zadatak im je da interpretiraju ono što se događa i objasne svojim zaposlenicima što te promjene konkretno znače za njih. Promjene u poslovnim organizacijama neminovne su ako poslovni sustav želi preživjeti u svom okruženju i općenito na tržištu.

„Organizacije koje su nekad bile hijerarhijske i projektirane prema načelima vojske i kontrole, usmjerenima glavnom direktoru, sve se više reduciraju i postaju sve spljoštenijim strukturama koje same uče, orijentirane prema potrošaču.“⁶ Takve strukture donose mnoge gospodarske koristi, među ostalim smanjen broj menadžera, širi raspon kontrole koji rezultira time da zaposlenici imaju veću samostalnost te bolju komunikaciju na svim

Grafikon 1. Studenti diplomirali na visokim učilištima prema području studija u 2007.g.



Izvor: Žene i muškarci u Hrvatskoj 2009, CROSTAT, Državni zavod za statistiku, Republika Hrvatska, Zagreb, 2009., str. 301

organizacijskim razinama. Također mnoge uvode decentralizaciju vlasti, kojom guraju vlast prema dolje, i organsku strukturu organizacije, čime organizacije postaju manje birokratske i ujedno sposobnije brže odgovoriti na promjene u okruženju. Pored promjena organizacijske strukture, potrebne su promjene u kulturi poslovnih organizacija, naglasku na participaciji i menadžmentu suradnje, nastojanju da postizanje promjene bude stalni proces te uvođenje radnih timova kao ključnih jedinica za učenje učinkovitijih načina organizacijskog ponašanja.

Bitan čimbenik kod uvođenja promjena jest nacionalna kultura. O njoj ovise mnoge stvari pa tako i vjerovanje zaposlenika u njegovu sposobnost utjecaja na okruženje. Ako zaposlenici smatraju da imaju takvu sposobnost, bit će im normalno da se njihov radni učinak procjenjuje svakih godinu

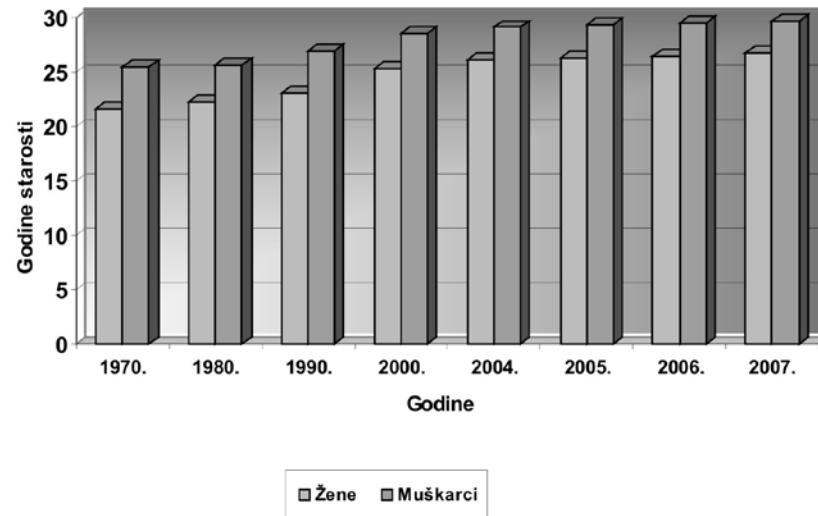
dana, pozitivno će gledati na uvođenje promjena, i to onih koje obećavaju brze rezultate. Ukoliko zaposlenici ne vjeruju u svoju sposobnost utjecaja na okruženje, bit će pasivni u pogledu uvođenja promjena, imat će više strpljenja u čekanju na rezultate koje će proizvesti promjena te će im biti normalno da se njihov radni učinak procjenjuje svakih pet do deset godina. Mnoge se nacionalne kulture razlikuju i po tome usredotočuju li se na pojedinca ili skupinu prilikom procjene odgovornosti i radnog učinka zaposlenika.

Nacionalna kultura ima jači utjecaj na zaposlenike nego organizacijska te je baš to problem i mnogih multinacionalnih poslovnih organizacija. Takve su poslovne organizacije dužne usklađivati dvostruke ciljeve prilagodbe strukture svojih poslovnih jedinica jedinstvenim obilježjima svake države u kojoj rade, ali istodobno moraju razvijati

1 Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2001., str. 7, 9
2 Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2001., str. 383
3 Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2001., str. 383

4 Potts, R.; LaMarsh, J.: Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 16
5 Potts, R.; LaMarsh, J.: Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 31
6 Collins, E. G.C.; Devanna, M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate, Zagreb, 2002., str. xiii

Grafikon 2. Prosječna starost pri sklapanju prvog braka



Izvor: Žene i muškarci u Hrvatskoj 2009, CROSTAT, Državni zavod za statistiku, Republika Hrvatska, Zagreb, 2009., str. 14

i standarde postupaka kako bi olakšale koordinaciju među svim svojim poslovnim jedinicama u različitim državama svijeta. „Iskustvo pokazuje da je poznavanje kulture poslovnog partnera u procesu međunarodnog poslovanja ključan čimbenik uspjeha.“⁷

Naznake odnosno snage organizacijskih promjena prisutne su, a ponajprije se očituju u promjenjivoj prirodi radne snage jer ženska populacija polako počinje zauzimati područja koja su u prošlosti bila predodređena samo za muškarce. Nešto o tome govori i Grafikon 1. Naznake su prisutne i kod promjena koje naglašavaju ljudske odnose jer poslovne organizacije postaju organskije te time dolazi do većeg povjerenja u podređene, svakodnevnim tehnološkom razvitku, promjenjivim socijalnim trendovima jer je sve više mladih koji odgađaju brak zbog karijere, a to pokazuje i Grafikon 2., kulturološkim promjenama (sve više organizacija postaje multinacionalno i iz tog se razloga pojavljuje potreba upoznavanja nacionalne kulture (bontona) države u kojoj imaju organizaciju kako ne bi došlo do nesporazuma). Sve to dovodi do porasta poslovne konkurencije.

U nastavku slijedi Grafikon 1. koji prikazuje kolika je zastupljenost muške i ženske studentske populacije u pojedinim područjima studija, odnosno koji je omjer muške i ženske populacije kod studenata koji su diplomirali na visokim učilištima u 2007. g.

Grafikon ne prikazuje polja umjetnosti, novinarstva i informacija, poslovanja i administracije, prava, fizikalnih znanosti, matematike i statistike, arhitekture i građevinarstva, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, veterine i osobnih usluga jer u njima nije prisutna velika razlika pri odabiru studija ovisno o spolu. Gore prikazani grafikon pak pokazuje da je sve veći postotak žena u sve više polja obrazovanja. Kao što se može vidjeti, u području obrazovanja odgajatelja i učitelja, znanosti o obrazovanju, humanističkim, društvenim i biološkim znanostima, prerađivačkoj industriji i obradi, zdravstvu i uslugama socijalne skrbi prevladavaju žene s više od 75% udjela. Ostala područja, odnosno računarstvo, inženjerstvo i inženjerski obrti, usluge prijevoza, zaštita okoliša i usluge zaštite, i dalje su ostala prvenstveno područja muškaraca (također s više od 75% udjela). Taj se omjer vjerojatno još dugo godina neće mijenjati, a argumentirano je praćenjem trenda od 2004. g.

Kao argument sve veće prisutnosti promjenjivih socijalnih trendova odabrana je prosječna starost muškaraca i žena pri sklapanju prvog braka. To je prikazano Grafikonom 2.

Apscisa prikazuje godine u kojima su provedena istraživanja, a ordinata prikazuje prosječne godine starosti muškaraca i žena pri sklapanju prvog braka.

Grafikon pokazuje da je 1970. g. prosječna starost pri sklapanju prvog braka kod žena bila 21,6 godina, a kod muškaraca 25,5 godina, dok je 2000. g. kod žena bila 25,3 godina, a kod muškaraca 28,6 godina. Godine 2007. ona je kod žena bila 26,7 godina, a kod muškaraca 29,7 godina. Prema ovom grafikonu zaključuje se da se iz godine u godinu povećava prosječna starost pri sklapanju prvog braka – čak za 0,2 po godini od 2004. do 2007. neovisno o spolu.

Na temelju analize prikazanih grafikona argumentira se da su društvene promjene stalne, a time i organizacijske jer i sama organizacija ovisi o društvu svog doba, odnosno vremenu u kojem funkcionira.

3. Odnos zaposlenika i menadžera

Zaposlenik je osoba koja pruža uslugu poslovnom sustavu na regularnoj osnovi u zamjenu za određenu naknadu i kojoj je to nesamostalni rad.

„Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade prave stvari.“⁸

Mnogi ljudi smatraju da nemaju nikakav potencijal ili nemaju hrabrosti priznati njegovo postojanje jer smatraju da će time odmah dobiti veću odgovornost. Oni često nisu dovoljno motivirani za izazove, a ta demotiviranost ne može dovesti do rasta same organizacije.

Da bi ljudi mogli otkriti svoje potencijale, oni moraju biti samouvjereni i vjerovati da te potencijale i posjeduju. No, moraju imati i povjerenje drugih ljudi koji će ih ohrabrivati, pružati im podršku i vjerovati u njihove sposobnosti. Također je bitno da prepoznaju važnost osobnog usavršavanja te da bolje upravljaju vremenom kojim raspolažu jer će samo na taj način uspjeti smanjiti svakodnevni stres, koji je uvijek prisutan. „Stres je dinamički uvjet u kojem je pojedinac suočen s prilikom, ograničenjem ili zahtjevom koji su povezani s onim što on želi te čiji se rezultat može smatrati neizvjesnim

i važnim.“⁹ Uzroci stresa mogu biti povezani s organizacijom ili privatnim životom zaposlenika. Stres je na poslu moguć u situacijama kada postoje određene prijetnje vezane za samo radno mjesto jer se zaposlenik ponajprije brine o njemu, a to su na primjer promjena načina rada, uvođenje tehnologije koja je zaposleniku nepoznata/nova, promjena načina vrednovanja radnog učinka i mnogi drugi. U privatnom životu stres je moguć svakodnevno. Sam je stres moguće smanjiti prije svega poboljšanjem komunikacije u poslovnom sustavu.

3.1 Svijest i odgovornost zaposlenika

Važno je da zaposlenik postane svjestan svojih sposobnosti i svoga potencijala jer će samo tada menadžer moći doprijeti do njega, odnosno do tima. Mnogi ljudi nisu svjesni svojih sposobnosti, te je važno da organizacija odnosno nadređeni zahtijeva od zaposlenika dodatni angažman i upotrebu vlastitog mozga. Zaposlenici prije svega trebaju imati volju za osobnim usavršavanjem, ali i osobnu viziju koja je preduvjet za stvaranje zajedničke vizije organizacije u kojoj rade. Tek nakon shvaćanja potrebe za osobnom i zajedničkom vizijom, zaposlenici će postati svjesni svojih prednosti i/ili nedostataka. Te će im vizije omogućiti da se pogledaju u ogledalo i kažu: „Da, to sam ja!“ Važno je naglasiti da svijest ne uključuje samo gledanje i slušanje na radnome mjestu već i razumijevanje sustava, dinamiku posla i odnos između ljudi i stvari. Treningom je moguće probuditi zaposlenikovu svijest te mu omogućiti da se oslanja na svoje vlastite snage i na svoju vlastitu vjeru. Kada to postigne, zaposlenik će lakše postići i svijest o tome kako je zajednički cilj tima važniji od njegova individualnog.

Odgovornost je još jedan od načina da zaposlenik postane još bolji. Krivo je tumačenje da se većina zaposlenika boji odgovornosti. Oni često nemaju mogućnost da se za nešto osjećaju odgovornima jer su upravo njihovi nadređeni ti koji ih koče u tome. Odgovornost je često presudna za izvedbu visoke razine jer kada se jednom preuzme odgovornost za nešto, predanost raste, a time i kvaliteta izvedbe.

7 Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 127

8 Carnall, C.A.: Managing change in organizations, Prentice-Hall, New York, 1990., str. 171

9 Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, 1995., str. 285

„Svijest i odgovornost su bez sumnje dvije kvalitete presudne za izvođenje bilo kakve aktivnosti.“¹⁰

„Stvarna učinkovitost je postizanje više od očekivanog; to je postavljanje vlastitih najviših standarda, postojanih standarda koji nadmašuju ono što drugi zahtijevaju ili očekuju. To je, naravno, izraz nečijeg potencijala.“¹¹ Prema ovoj definiciji, korištenje vlastitoga potencijala zahtijeva preuzimanje potpune odgovornosti. To je moguće postići svakodnevnim korištenjem treninga na poslu. Naravno, za takav način poslovanja treba postojati osoba, u većini slučajeva menadžer, koja je spremna i sposobna svakodnevno se potpuno predati u ruke svojih zaposlenika. Oni bi ga tada vidjeli kao trenera ili bolje rečeno prijatelja, a ne kao nekoga tko od njih zahtijeva samo rad i disciplinu.

3.2 Utjecaj menadžera na motivaciju zaposlenika

Jedan od prevladavajućih problema jest i to što su mnogi menadžeri naučili voditi poslovnu organizaciju po principu „mrkve i batine“ ili su spremni izražavati nepovjerenje u sposobnost zaposlenika da se prilagodi novim uvjetima rada. „Jedan od ključnih zadataka menadžera je motiviranje djelatnika u organizaciji. Kako je uspješna komunikacija bitan uvjet motivacije, to se važnom kvalitetom menadžera smatra sposobnost učinkovite komunikacije znanja, ideja i naredbi.“¹² Posjedovanje takve sposobnosti u skoroj će budućnosti biti nužno jer nove generacije ljudi očekuju upravo takav pristup poslu. Oni će željeti biti dio tima koji obavlja kompleksne i izazovne zadatke, u kojem se članovi tima međusobno podupiru, koji se razlikuju po dobi, iskustvu, specijalizaciji, itd. „Radna snaga koja danas ulazi u poduzeća istodobno je tako netolerantna prema hijerarhijskim stegama i tako široka u svojim znanjima i sposobnostima da skoro posve odbija pokušaje strukturiranja poduzeća, ostavljajući ga, prema dojučerašnjim mjerilima, skoro neupravljivim.“¹³

Upravo zbog takvih razmišljanja, poslovne organizacije trebaju više uvoditi novije načine poslova-

nja kako bi se povećala zaposlenikova učinkovitost, a na taj način i učinkovitost same organizacije.

4. Timski rad

U 21. stoljeću više se govori o potrebi uvođenja timova u poslovne organizacije. Tim čine dvije ili više osoba koje zajednički rade na zadacima organizacije. Cilj gradnje timova jest poboljšati koordinirane napore članova tima kako bi se povećao radni učinak cijele skupine. Uvođenje timskog rada jedna je od mogućih promjena, odnosno ono omogućuje zaposlenicima da nadvladaju mnoge poteškoće koje im se u vrijeme promjena nameću. Timski rad više nije samo nekakav modni trend, već je on postao nužnost jer se samo na taj način mogu uspješno rješavati određeni složeni problemi. No, još uvijek postoje poslovne organizacije koje se vode birokratski. Već je dokazano da zajednički napor skupine ljudi, odnosno tima donosi veći radni učinak nego zbroj njihovih pojedinačnih radnih učinaka. Timski rad je zapravo osobni rad sa sinergijom. „Aktivnosti na gradnji tima obično uključuju postavljanje cilja, razvitak interpersonalnih odnosa među pripadnicima tima, analizu uloga kako bi se razjasnila uloga svakog pripadnika tima i njegove odgovornosti te procesnu analizu tima. ... , gradnja tima pokušava koristiti visok stupanj interakcije među pripadnicima skupine kako bi povećala povjerenje i otvorenost.“¹⁴ Da bi se stvorio kvalitetan tim, svi članovi moraju biti sposobni potisnuti svoje osobne pretpostavke i pristupiti zajedničkom razmišljanju. „Timsko je učenje presudno jer su timovi, a ne pojedinci, temeljne jedinice učenja u modernoj organizaciji. Tu dolazimo do uzročno-posljedične veze; ako timovi ne mogu učiti, ni organizacija ne može učiti.“¹⁵

Svaki je čovjek cijeli život dio nekog tima jer je čovjek društveno biće. Članovi su tima osobe koje zajedno funkcioniraju i vjeruju jedni drugima, međusobno se nadopunjavaju, imaju zajedničke ciljeve, više od osobnih ciljeva, i koji na kraju dovode do izvrsnih rezultata. Bitno je uvidjeti da ono što radi pojedinac, utječe na čitav tim i da njegov problem indirektno utječe na svakog, a ne samo na njega. „U tome je srž dileme učenja s kojom se suočavaju organizacije: najbolje učimo iz iskustva ali nikad izravno ne osjećamo posljedice svojih važnih

odluka. Najvažnije odluke donesene u organizacijama imaju posljedice u cijelom sistemu, koje se osjećaju godinama ili desetljećima.“¹⁶

4.1 Osobine tima

Primjećuje se da se novi naraštaji zaposlenika već na razgovorima za posao interesiraju o tome kakvu dodatnu obuku i mogućnost razvoja nudi tvrtka za koju će raditi te kakav im je način poslovanja. Oni ne traže i ne žele raditi za jednu poslovnu organizaciju do mirovine te će se budućí poslodavci morati dodatno truditi kako bi ih zadržali, a to mogu postići samo inoviranjem u načinu rada. Ti novi naraštaji zaposlenika pokazuju potrebu za samoaktualizacijom, koja je prema Abrahamu Maslowu u njegovoj teoriji hijerarhije potreba zadnja potreba u životu svakog pojedinca. Oni jednostavno žele da se njihov rad cijeni te da ima smisao i svrhu. Svjesni su svojih vrijednosti i ne žele tradicionalni pristup upravljanja koji se svodi na princip „naređuj i kontroliraj“. Žele raditi u poslovnoj organizaciji koja se zalaže za kreativnost i nezavisnost u razmišljanju, u timovima koji nemaju strogo nadređenih, niti podređenih već svatko ima svoj zadatak za čiju je provedbu odgovoran. Oni su željni osobnog usavršavanja. „Dok pojedinci razvijaju disciplinu osobnog usavršavanja, u njima se odvija nekoliko promjena. Mnoge od njih su suptilne i često prođu neopaženo. Osim objašnjavanja „struktura“ koje karakterizira osobno usavršavanje kao disciplinu (kao što su kreativna napetost, emocionalna napetost i strukturalni sukob), sistemska perspektiva osvjetljava i suptilnije aspekte osobnog usavršavanja, a posebno: integriranje razuma i intuicije, postojano bolje viđenje naše povezanosti sa svijetom, suosjećanje i posvećenost cjelini.“¹⁷ Zapravo je sama bit osobnog usavršavanja naučiti kako stvoriti i održati kreativnu napetost u životu pojedinca.

Timovi 21. stoljeća žele nešto više jer ih čine ili će ih činiti ljudi koji neće raditi u ustaljenim organizacijama, već će se samostalno oblikovati. Njihovi će poslovni izazovi biti složeniji, vremenski razdoblje za zadovoljenje nekog izazova kraće. Članovi timova neće nužno biti iz iste države, a možda ni s istoga kontinenta, već će njihova komunikacija prelaziti velike zemljopisne granice, što

dovodi do toga da se možda nikada neće osobno upoznati, stisnuti si šaku i zaželjeti dobrodošlicu. Možda će tada zaista biti teško zadržati motiviranost i timski duh.

Vjeruje se da su nužne velike promjene u poslu i da se one već uvelike događaju. Sve više ljudi pokazuje da neće tolerirati poslovne organizacije koje ne služe ljudima, čiji glavni cilj nije prihvaćanje odgovornosti već samo stjecanje ekonomske dobiti. „Društvena odgovornost danas znači pokretati društveno korisne akcije, javno se izjašnjavati o društveno relevantnim temama te otvoreno i javno djelovati u skladu s budućim potrebama društva.“¹⁸ Ovo će novo doba dovesti do toga da će se ljudi iz dana u dan morati prilagođavati novim načinima rada, i ne samo rada nego i novom načinu života. Stoga će uspješne poslovne organizacije morati mijenjati način poslovanja, svoju specijalizaciju, ali i odnose prema zaposlenicima. Promjene će se događati ubrzano i zato je bolje da organizacije već sada počnu pripremati zaposlenike za nadolazeće promjene. „Nesposobnost poduzeća da predvidi potrebu za promjenom i da svoje poslovanje ili svoju organizaciju efektivno prilagodi promjenama uzrokuje probleme. Ti problemi ponekad poprimaju oblik loše suradnje i koordinacije; oni mogu imati za posljedicu veliki prevrat ili niski moral. Međutim takvi problemi uvijek utječu na rezultate poduzeća – ciljevi se ne postižu i/ili sredstva se rasipaju.“¹⁹ Stoga, je poslovnoj organizaciji nužno predvidjeti moguće organizacijske promjene i načine prilagođavanja uvedenim promjenama kako bi zaposlenike mogla pravovremeno pripremiti za nadolazeće promjene. „Poruka menadžerima mora biti jasna: moraju obratiti punu pozornost na to kako zaposleni percipiraju svoj posao i menadžerske postupke. Zapamtite da je sposoban radnik, koji je napustio poduzeće iz nevaljanog razloga, jednako tako „izgubljen“ kao i onaj koji je dao otkaz iz valjanog razloga.“²⁰

Poslovne organizacije koje će na vrijeme shvatiti ili su već shvatile što budućnost donosi pokušat će svim silama zadržati ključne zaposlenike jer će znati ili već znaju da će neke od njih teško zamijeniti. „Mnogi menadžeri složiti će se kako zadržavanje izvrsnih radnika doprinosi zadovoljstvu kupaca, pro-

10 Whitmore, J.: Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe, Zagreb : MATE : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006., str. 39

11 Whitmore, J.: Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe, Zagreb : MATE : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006., str. 95

12 Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 42

13 Collins, E. G. C.; Devanna, M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate, Zagreb, 2002., str. xiii

14 Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, 1995., str. 294

15 Senge, P. M.: Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001., str. 23

16 Senge, P. M.: Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001., str. 35

17 Senge, P. M.: Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001., str. 168

18 Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 122

19 Collins, E. G. C.; Devanna, M. A.: (Schlesinger, L. A.): Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate, Zagreb, 2002., str. 16

20 Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, 1995., str. 42

daji proizvoda, zadovoljstvu i koheziji unutar timova, efikasnosti planiranja sukcesije i općoj kulturi tvrtke.²¹ Kako bi zadržale zaposlenike, organizacije će im se morati više posvetiti. Neće biti dovoljno reći kako su zadovoljne pojedinim zaposlenicima već će im češće trebati reći hvala, objasniti im što se zapravo očekuje od njih, razgovarati s njima u četiri oka, omogućiti im iznošenje njihovih osobnih stavova i mišljenja pa čak i prijedloga.

4.2 Trening poslovne organizacije

U 21. stoljeću sve se više govori o uvođenju treninga na poslu. „Trening je djelovanje čiji je osnovni i uvijek prisutan cilj građenje vjere u same sebe bez obzira na sadržaj zadatka ili problema.... Trening nije samo tehnika kojom se upravlja i koja se kruto primjenjuje u određenim propisanim okolnostima. To je način upravljanja, način postupanja s ljudima, način razmišljanja, način

života.“²² Trening se koristi s ciljem motiviranja zaposlenika, delegiranja, rješavanja određenih problema i zadataka, stvaranja timova i rada u njima te procjenjivanja sposobnosti zaposlenika. Trening je potreban svakoj poslovnoj organizaciji, odnosno svakom zaposleniku jer će zahvaljujući njemu biti poboljšana komunikacija svih segmenata organizacije. Cilj treninga je da zaposlenici i njihovi menadžeri otkriju svoje potencijale i time povećaju svoju učinkovitost kako na poslu, tako i u svakodnevnom životu.

Cilj svake poslovne organizacije trebao bi biti da se što više ljudi uključi u treninge na poslu i da se obuču vlastiti ljudi, koji će znati prepoznati potrebe same organizacije, ali i njezinih zaposlenika. Uvjet da se postigne takvo nešto jest promjena kulture poslovanja. Zaposlenicima trebaju nadređeni koji će ih znati savjetovati, podržati ili upozoriti na moguće probleme u njihovom radu. Organizacija treba imati menadžera koji se ponaša drugačije spram drugih menadžera. On bi trebao imati stil participativnog vođe te nastojati formirati neformalne, odnosno prijateljske odnose sa zaposlenicima. Na taj se način zaposlenik može više osloniti na svoga nadređenog i počinje ga zaista gledati kao prijatelja, a ne kao prijetnju. Kada se organizacija

odluči za promjene, ona treba istodobno obratiti pozornost i na zaposlenike i na organizaciju. U 21. stoljeću poslovne su organizacije češće prisiljene na uvođenje promjena nego što bi to one same htjele. Upravo iz tog razloga organizacije ne bi trebale priključivati svoje zaposlenike na osobno usavršavanje, na odlazak ili uključivanje u trening programe jer ni one nisu bile odmah spremne za promjene koje su im nametnute. Svaki bi istinski menadžer trebao „raditi na njegovanju klime u kojoj se principi osobnog usavršavanja provode u svakodnevnom životu. To znači: izgrađivati organizaciju u kojoj ljudi mogu bez straha stvarati vizije, gdje su istraživanje i posvećenost istini norma, gdje se podrazumijeva suprotstavljanje stanju status quo – osobito kad status quo uključuje skrivene aspekte trenutne stvarnosti koje ljudi žele izbjeći.“²³

„Trening za obavljanje zadataka u timovima je temeljen na istim načelima kao i trening pojedinaca. Što je tim osvješteniji, i pojedinačno i skupno, to će bolje funkcionirati.“²⁴ Za menadžere, kojima je zadaća da budu treneri, najvažnije je da otpočetak stvore trenerski odnos s članovima tima kako bi mu se oni bez problema mogli otvoreno i iskreno povjeravati te im omogućiti da nakon provedenog treninga poželeti biti kao njihovi nadređeni. Takav proces zahtijeva više uloženog vremena nego što je uobičajeno, davanje uputa kako obaviti zadatak, ali rješavanje zadataka na takav način neusporedivo je bolje jer se ujedinjuju sva znanja, te svi članovi tima postaju osvješteniji i odgovorniji.

U nastavku će biti objašnjeno nekoliko prepreka i koristi treninga na poslu.

4.2.1 Prepreke treninga na poslu

Zaposlenici, a ponajprije menadžeri nisu spremni za promjene i uvođenje treninga na poslu. Svatko od njih ima svoje razloge za neprihvatanje novina.

Zaposlenici se boje promjena jer smatraju da će se time izvući iz svoje udobnosti te će ih se tjerati da se zapitaju kakav su tip zaposlenika, onaj koji radi samo ono što mu se kaže, onaj kojemu je sve teško ili mu se ne da, ili onaj koji od posla traži i treba više. Kakav je tko zaposlenik ovisi o njegovom dosadašnjem radnom mjestu i zahtjevima samoga

Tablica 1. Razlozi nesklonosti menadžera delegiranju (1 – „najvažniji“, 5 – „najmanje važan“)

Razlozi nespemnosti suradnika za delegiranje	1.g.			2.g.			3.g.		
	1+2 (u %)	3 (u %)	4+5(u %)	1+2 (u %)	3 (u %)	4+5 (u %)	1+2 (u %)	3 (u %)	4+5 (u %)
Radije pitaju menadžera nego da sami riješe problem	33,33	37,04	29,63	48,15	37,04	14,81	41,67	33,33	25
Strah od pogreške	26,92	34,62	38,46	50	32,14	17,86	83,33	16,67	-
Pomanjkanje informacija	40,74	25,92	40,74	31,03	48,28	20,69	75	16,67	8,33
Misle da inače imaju previše posla	30,77	30,77	38,46	26,92	38,46	34,62	33,33	25	41,67
Nisu stimulirani za preuzimanje dodatne odgovornosti	25,93	29,63	44,44	37,04	33,33	29,63	25	41,67	33,33

Izvor: vlastita anketa

radnog mjesta, ali i o njegovim sposobnostima. Problem je i to što su mnogi zaposlenici sumnjičavi ako se pojavi menadžer koji se ponaša kao trener jer smatraju da im nadređeni ne može biti prijatelj, da on samo želi saznati što više o njima te to iskoristiti protiv njih. Trener bi trebao biti osoba koja svoja znanja prenosi nekom drugom, odnosno treniranoj osobi. On treba ljude promatrati kroz njihove potencijale, a ne kroz obavljene posao. No, mnogi zaposlenici ne vjeruju da ih njihov nadređeni može željeti razumjeti te ih potaknuti da i oni poželeti razumjeti njega. Ljudi su i inače sumnjičavi prema svakom novom pristupu, pa tako i prema novom pristupu poslovanja. Zaposlenici ne žele odgovornost, već žele da im se naređuje i da znaju što trebaju raditi, a ne da koriste svoj vlastiti mozak. Boje se da nešto neće dobro ili uspješno napraviti te da će snositi posljedice.

Menadžer se boji da će na taj način izgubiti autoritet te da neće ništa postići, on smatra da ljude motivira samo novac, prestiž, ugled, odnosno koristi materijalne prirode, a ne i nematerijalne.

Zajednička je prepreka obiju strana strah od novoga, jer trening zahtijeva napuštanje starih navika i stare sigurnosti te usvajanje i učenje novih stvari, novih načina poslovanja, novog načina vođenja života,...

4.2.2. Koristi treninga na poslu

Jedna od koristi treninga na poslu jest ta da on potiče ljude da počnu samostalno razmišljati, da otkrivaju nove ideje, nove mogućnosti. Trening traži od ljudi da se dodatno aktiviraju, da jednostavno postanu bolji na svim životnim razinama. Iako su koristi od treninga mnoge, navest će se samo neke, a to su razvoj osoblja kroz svakodnevni trening te povećanje učinkovitosti i produktivnosti, poboljšanje kvalitete života pojedinca, moguća je brža i učinkovitija pomoć u nuždi jer su ljudi često spremni podmetnuti svoja leđa, ako se netko nađe u neprilici, delegiranjem posla na drugoga, menadžeru ostaje više vremena za nove stvari itd.

Iako se prema gore navedenim preprekama i koristima čini da ima više prepreka, to je zasad nemoguće potvrditi jer je poznato da ljudi teško prihvaćaju promjene te da je potrebno određeno vrijeme kako bi one bile usvojene.

5. Evaluacija ankete

U veljači je 2010. godine za potrebe Poslijediplomskoga doktorskog studija „Management“ provedena anketa na Veleučilištu u Slavonskom Brodu. Anketom su bili obuhvaćeni studenti svih triju godina izvanrednog studija, smjera Menadžment.

Tablica 1. pokazat će koji su razlozi nesklonosti menadžera delegiranju. Delegiranje u menadžmentu je prenošenje posla sa jedne osobe koja se nalazi na višoj razini u poslovnoj organizaciji na osobu

21 http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=PoslovniTrener34 (preuzeto 17.07.2009.)

22 Whitmore, J.: Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe, Zagreb : MATE : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006., str. 18

23 Senge, P. M.: Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001., str. 172

24 Whitmore, J.: Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe, Zagreb : MATE : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006., str. 149

Tablica 3. Sklonost radu

Sklonost radu	1.g.			2.g.			3.g.		
	Muški (u %)	Ženski (u %)	Ukupno (u %)	Muški (u %)	Ženski (u %)	Ukupno (u %)	Muški (u %)	Ženski (u %)	Ukupno (u %)
Timski rad	73,33	66,67	70	100	72,22	82,14	100	50	76,92
Pojedinačni rad	26,67	33,33	30	-	11,11	7,14	-	50	23,08
Neopredjeljeni	-	-	-	-	16,67	10,72	-	-	-
Σ	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: vlastita anketa

koja se nalazi na nižoj razini, u ovom slučaju suradnika, odnosno zaposlenika.

Studenti 1. godine najvišom su ocjenom („najvažniji“ (1) i „jako važni“ (2)) sa čak 37,93% ocijenili to da menadžer misli da posao može bolje obavljati sam, dok su studenti 2. godine to ocijenili sa 42,86%. Studenti 3. g. to su pak ocijenili „srednje važnim“ (3) sa čak 46,15%.

Studenti 1. godine „srednje važnim“ (3) ocijenili su menadžerovu averziju prema riziku (sa 48,15%).

Studenti 3. godine „manje važnim“ (4) i „najmanje važnim“ (5) ocijenili su menadžerov nedostatak povjerenja u suradnike, sa čak 53,85%.

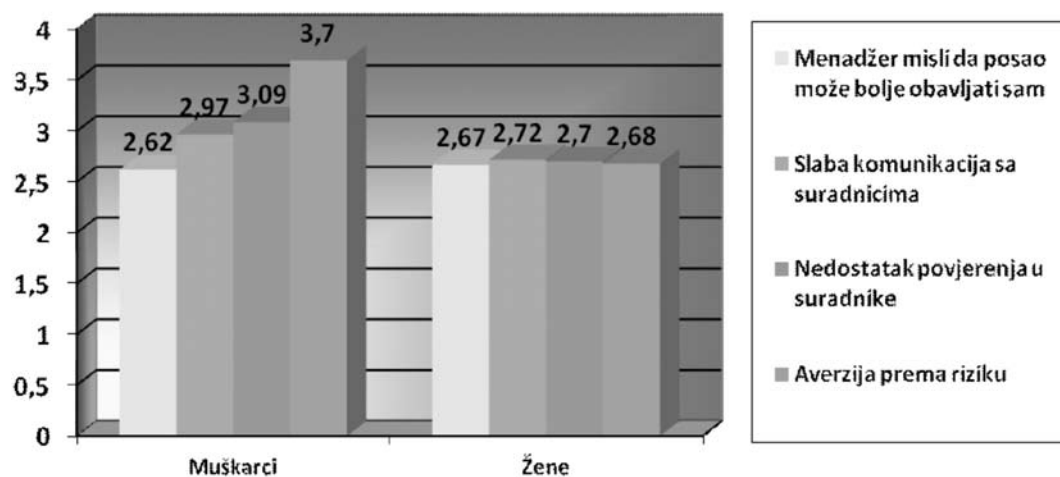
Slijedeća tablica pokazuje koliko su zaposlenici nesprenni na delegiranje.

Studenti 1. g. kao „najvažnijim“ i „jako važnim“ razlogom nesprenosti suradnika za delegiranje ocijenili su pomanjkanje informacija (sa čak 40,74%). Isto misle i studenti 3. g. te su to potvrdili sa 75%.

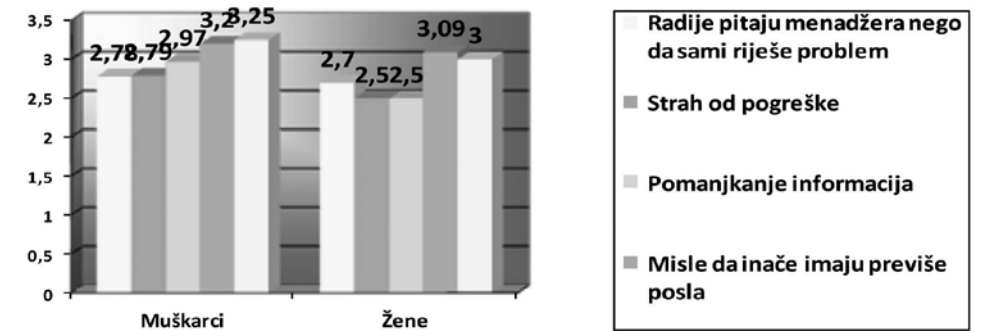
Studenti 1. g. „manje važnim“ i „najmanje važnim“ ocijenili su nesprenost suradnika za delegiranje iz razloga što nisu stimulirani za preuzimanje dodatne odgovornosti (čak 44,44%).

„Najvažnijim“ i „jako važnim“ 50% studenata 2. g. ocijenilo je strah od pogreške. „Srednje važ-

Grafikon 3. Razlozi nesklonosti menadžera delegiranju

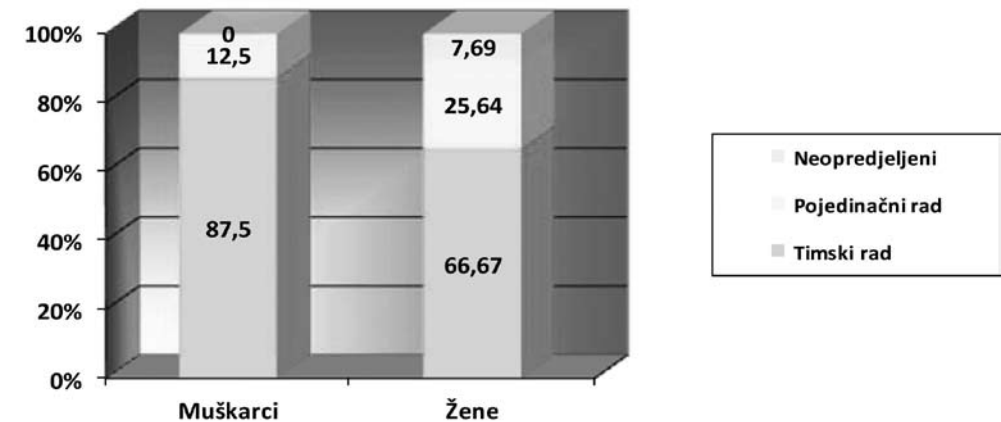


Grafikon 4. Razlozi nesprenosti suradnika za delegiranje, odnosno preuzimanje



Izvor: Izradila autorica

Grafikon 5. Sklonost radu



Izvor: Izradila autorica

nim“ smatraju pomanjkanje informacija (48,28%). „Manje važnim“ i „najmanje važnim“ smatraju činjenicu da suradnici misle da inače imaju previše posla (34,62%).

Studenti 3. g. „najvažnijim“ i „jako važnim“ ocijenili su strah od pogreške (njih čak 83,33%). „Srednje važnim“ ocijenili su činjenicu da suradnici nisu stimulirani za preuzimanje dodatne odgovornosti (41,67%), a „manje važnim“ i „najmanje važnim“ ocijenili su to da misle da inače imaju previše posla (41,67%).

Slijedeća tablica prikazuje koliko su zaposlenici spremni na timski rad.

Iz gore prikazane tablice uočava se da je muška studentska populacija spremnija na timski rad od ženske studentske populacije.

Može se zaključiti na osnovi gore prikazanih i argumentiranih podataka da uspjeh tima ovisi prvenstveno o sposobnosti menadžera koji rukovodi tim timom, ali istovremeno i o samim zaposlenicima te njihovim preferencijama i sposobnostima.

Kako bi se što lakše predočila nesprenost menadžera i suradnika na promjene, u nastavku će biti prikazani grafikon koji to i potvrđuju. Vrijednosti su dobivene izračunom prosječne vrijednosti, a obuhvaćeni su studenti svih triju godina.

Grafikon 3. pokazuje da muška studentska populacija prosječno smatra da je jedan od najvažnijih razloga menadžerove nesklonosti delegiranju činjenica da menadžer misli da posao može bolje obavljati sam (2,62), dok najmanje važnim smatra menadžerovu averziju prema riziku (3,7). Ženska

studentska populacija pak prosječno istim smatra sve razloge, te se ona kreće od 2,67 do 2,72.

U nastavku slijedi Grafikon 4. koji pokazuje kolika je prosječna nespремnost suradnika za delegiranje.

Iz Grafikona 4. vidi se da muška studentska populacija prosječno jednim od najvažnijih razloga suradnikove nesklonosti delegiranju smatra činjenicu da suradnici radije pitaju menadžera nego da sami riješe problem (2,78), dok najmanje važnim smatraju to što nisu stimulirani za preuzimanje dodatne odgovornosti (3,25). Ženska studentska populacija prosječno najvažnijim smatra strah od pogreške i pomanjkanje informacija (2,5), dok najmanje važnim smatraju to što suradnici misle da inače imaju previše posla (3,09).

U nastavku slijedi Grafikon 5. koji pokazuje koliko su zapravo muška i ženska studentska populacija spremne za promjene u načinu rada, odnosno koliko zapravo žele da se uvede timski rad.

Ovaj Grafikon 5. pokazuje da je muška studentska populacija spremnija za uvođenje timskog rada, što je i argumentirano visokom postotnom vrijednošću od čak 87,5%. Dok je kod ženske studentske populacije vidljivo da je gotovo svaka treća žena nespремna za timski rad (samo 66,67%).

Zaključak

Menadžer je taj koji treba imati povjerenje u svoje zaposlenike, delegirati im određene zadatke kako bi oni stekli određenu odgovornost i time se više trudili, postavljali si više standarde te postizali višu kvalitetu izvedbe. Zaposlenici su ti koji moraju ponajprije imati svoju osobnu viziju, kako bi ju mogli pretvoriti u zajedničku i time postigli bolju koordiniranost u timskom radu. Svi članovi tima moraju imati takvu vrstu vizije jer samo tako mogu postati kvalitetan tim i pristupiti zajedničkom razmišljanju.

Dolazi se do zaključka da su posao i druge ljudske djelatnosti povezani nevidljivim nitima povezanih aktivnosti, kojima katkada trebaju godine da utječu jedni na druge. Timsko je učenje velik iskorak za svaku organizaciju jer nam ono omogućuje da stvari i događaje što nas svakodnevno okružuju gledamo drugim očima, odnosno očima tima, a ne pojedinca. Potrebno je proširiti vlastite obzore kako bi se što lakše prihvatile nadolazeće promjene te time doprinijelo napretku timskog učenja, odnosno napretku samog tima. „Svijest i odgovornost su bez sumnje dvije kvalitete presudne za izvođenje bilo kakve aktivnosti.“²⁵

Iz provedene se ankete zaključuje da mnogi menadžeri i njihovi suradnici nisu spremni za promjene te da će se organizacije morati jako truditi kako bi to promijenile. To je argumentirano i rezultatima provedene ankete koji pokazuju da je, kad je riječ o menadžerovoj nesklonosti delegiranju, jedan od najvažnijih razloga to da menadžer misli da može bolje posao obaviti sam, a kad je riječ o suradnikovoj, odnosno zaposlenikovoj (u ovom slučaju studentovoj) nesklonosti delegiranju, to što suradnici radije pitaju menadžera da riješi problem nego da se on sam pozabavi time te strah od pogreške. Također je argumentirano i to da su muškarci spremniji za timski rad od žena.

Zaključuje se da su različite promjene, a time i prilagodbe, postale nužne u svim aspektima života, krenuvši od socijalnih, društvenih, kulturnih, nacionalnih do međunarodnih.

²⁵ Whitmore, J.: *Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe*, Zagreb : MATE : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006., str. 39

LITERATURA

- Carnall, C. A.: *Managing change in organizations*, Prentice-Hall, New York, 1990.
- Collins, E. G.C.; Devanna, M. A.: *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Mate, Zagreb, 2002.
- Fox, R.: *Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada*, Zagreb, 2001.
- Jurina, M.: *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb, 1994.
- Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995.
- Senge, P. M.: *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001.
- Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga*, Zagreb, 2001.
- Whitmore, J.: *Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe*, Zagreb : MATE : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006.
- Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, *Crostat, Žene i muškarci u Hrvatskoj 2006*, Zagreb, 2006.
- Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, *Crostat, Žene i muškarci u Hrvatskoj 2007*, Zagreb, 2007.
- Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, *Crostat, Žene i muškarci u Hrvatskoj 2008*, Zagreb, 2008.
- Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, *Crostat, Žene i muškarci u Hrvatskoj 2009*, Zagreb, 2009.

Pri obradi podataka u radu korišten Microsoft Excel i SPSS Statistics Release 17.0.0.

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Studenti diplomirali na visokim učilištima prema području studija u 2007.g	4
Grafikon 2. Prosječna starost pri sklapanju prvog braka	5
Grafikon 3. Razlozi nesklonosti menadžera delegiranju	21
Grafikon 4. Razlozi nespремnosti suradnika za delegiranje, odnosno preuzimanje delegiranih ovlasti i odgovornosti	21
Grafikon 5. Sklonost radu	22

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlozi nesklonosti menadžera delegiranju	8
Tablica 2. Razlozi nespремnosti suradnika na delegiranje	9
Tablica 3. Sklonost radu prema spolu	11

Anita Kulaš, dipl.oec.

OPPORTUNITIES ARISING FROM CHANGE MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

SUMMARY

Change management is a systematic process of applying different knowledge, procedures and means required for the change to reflect on people that will be influenced by it. The goal is to achieve the desired business solution in an organized and methodical way.

We can witness that changes occur on a daily basis in life of every individual, but also of a business organization. Therefore, managers play an important role during the period in which changes are introduced, because their task is to interpret the process for their employees and to explain what these changes mean specifically for them. Changes in business organizations are inevitable if a business system is to survive in its environment and on the market in general.

Employee awareness and responsibility in all these processes is important, and so is the positive influence of managers on motivation of employees. This is best achieved by introducing team work and training for the entire business organization. In this way everyone will have the opportunity to see what is best for them and they will accept the newly made changes more easily.

Most of these issues were included in the survey that was conducted.

Key words: change management, manager-employee relationship, team work, organization training, survey